

**DISEÑO DEL PLAN ESTRATEGICO 2016 - 2020 PARA LA EMPRESA
PRIAR S.A.S.**

**ANDRÉS FELIPE PEÑA PEÑA
SEBASTIÁN ALEJANDRO SANTOS CASTRO**

**UNIVERSIDAD DE LOS LLANOS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
2016**

**DISEÑO DEL PLAN ESTRATEGICO 2016 - 2020 PARA LA EMPRESA
PRIAR S.A.S.**

**ANDRÉS FELIPE PEÑA PEÑA
SEBASTIÁN ALEJANDRO SANTOS CASTRO**

**Trabajo de Grado para aspirar al Título de
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

**Director
FERNANDO SALGADO**

**UNIVERSIDAD DE LOS LLANOS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

2016

Nota de aceptación

Jurado 1

Jurado 2

HAWARD IBARGUEN MOSQUERA

Director Programa de Administración de Empresas

AUTORIDADES ACADÉMICAS

JAIRO IVÁN FRÍAS CARREÑO

Rector

DORIS CONSUELO PULIDO

Vicerrector Académico

JOSE MILTON PUERTO GAITÁN

Secretario general

RAFAEL OSPINA INFANTE

Decano Facultad de Ciencias Económicas.

LILIA SUÁREZ PUERTO

Director Escuela de Administración y Negocios

HAWARD IBARGUEN MOSQUERA

Director Programa de Administración de Empresas

DEDICATORIA

Dedico de manera especial este trabajo a mis padres MARINA PEÑA Y ANGEL PEÑA. A mi madre por todo el trabajo y sacrificio durante estos años como cabeza de hogar, fue ella mi principal cimiento para la construcción de mi vida profesional, sentó en mí el valor de responsabilidad y el principio de superación. A mi padre, a pesar que ya no me acompaña en vida sé que era un objetivo de él darme la educación y verme como profesional. Fue el motivo para no pensar en rendirme y cumplir esta meta.

En ellos tengo un espejo en el cual me quiero reflejar por sus principios y virtudes los cuales cada día me hacen admirarlos más.

Andrés Felipe Peña Peña

DEDICATORIA

Este logro tiene una dedicatoria especial ya que tiene nombre propio se llama ARTURO, MIRYAM y MARIA CAMILA ya que gracias a estas maravillosas personas quienes fueron mi inspiración he cumplido uno de los logros más importantes de mi vida, claro está sin desconocer a todos los que me acompañaron durante este proceso como mis abuelos, tíos, tías, primos, hermanos y demás familiares; a mis compañeros y amigos de la universidad y por último a todos los que estuvieron ahí conmigo que como todo el mundo sabe fueron bastantes y es complicado nombrarlos a todos.

También va dedicado a los Profesores Dagoberto Torres y Fernando Salgado por su tiempo dedicado en el final de este proceso.

Sebastián Alejandro Santos Castro

AGRADECIMIENTOS

Los autores agradecen a:

A Dios por estar siempre con nosotros y permitirnos hoy celebrar este logro en nuestras vidas.

A nuestras familias por su apoyo constante y todo el amor que nos han sabido brindar.

A los docentes y compañeros con quienes compartimos a lo largo de la carrera y de quienes aprendimos grandes cosas.

A nuestro director de trabajo de grado Fernando Salgado por su tiempo y orientación en el desarrollo del mismo.

A nuestros jurados Dagoberto Torres y Giovanny Hernández por su valioso aporte y apoyo.

A todos los que de alguna u otra manera han hecho realidad este sueño.

Contenido

Introducción	13
1 Planteamiento del problema de la investigación.	15
2 Justificación.	17
3 Marco Referencial	18
3.1 Marco teórico:	18
3.1.1 Planeación Estratégica	18
3.1.2 Modelo de planeación estratégica y formulación de estrategias	21
3.1.3 Matrices para la formulación de estrategias	23
3.1.4 Análisis interno. PCI (Perfil de Capacidad Interna)	24
3.1.5 La matriz de evaluación de los factores internos (EFI)	27
3.1.6 El POAM (Perfil de oportunidades y amenazas en el medio	28
3.1.7 Matriz de evaluación de los factores externos (EFE)	30
3.1.8 Matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA)	32
3.1.9 Matriz DOFA.	35
3.1.10 La matriz de la planificación estratégica cuantitativa (MPEC)	37
3.1.11 Estructura Organizacional	40
3.2 Marco institucional:	41
3.2.1 Misión	41
3.2.2 Visión	41
3.2.3 Antecedentes Históricos	42
3.3 Marco Legal:	43
4 Objetivos	44
4.1 Objetivo General	44
4.2 Objetivos Específicos	44
5 Metodología	45
5.1 Tipo de investigación	45
5.2 Fuentes De Información	45
5.3 Instrumentos Y Técnicas	46
6 Resultados	47
6.1 Diagnóstico de la empresa	47

6.1.1	Matriz POAM	48
6.1.2	Matriz evaluación de factores externos EFE	52
6.1.3	Matriz de perfil de capacidad interna PCI.	54
6.1.4	Matriz Evaluación Factores Internos EFI	60
6.2	Plataforma Estratégica Institucional	62
6.2.1	Imagen Corporativa	62
6.2.2	¿Quiénes Somos?	62
6.2.3	Misión	63
6.2.4	Visión	64
6.2.5	Objetivos Estratégicos	64
6.2.6	Antecedentes Históricos	65
6.2.7	Cultura Corporativa	67
6.2.8	Valores Corporativos PRIAR S.A.S.	67
6.2.9	Principios Corporativos PRIAR S.A.S.	68
6.3	Selección De Estrategias	69
6.3.1	Matriz Interna Externa IE	69
6.3.2	Matriz evaluación de la posición estratégica externa PEYEA.	70
6.3.3	Matriz DOFA	73
6.3.4	Matriz planeación estratégica cuantitativa MPEC	75
6.4	Desarrollo Estrategias	77
6.4.1	Rediseño Estructura Organizacional	77
6.4.2	Elaboración Manual de funciones y responsabilidades	81
6.4.3	Plan de Acción	81
	Conclusiones	85
	Recomendaciones	89
	Bibliografía	91
	Anexo A. Manual Específico de Funciones y competencias laborales	93

Lista de Tablas

Tabla 1. Ejemplos de factores que pueden estar en los ejes de la matriz PEYEA.....	34
Tabla 2. La matriz DOFA para la formulación de estrategias.	37
Tabla 3. La matriz cuantitativa de la planificación estratégica – MPEC	38
Tabla 4. Matriz POAM Resumen Factores	48
Tabla 5. Matriz POAM Factores económicas	49
Tabla 6. Matriz POAM Factores Políticos.....	50
Tabla 7. POAM Factores Sociales	51
Tabla 8. Matriz EFE.....	53
Tabla 9. Resumen Matriz PCI.....	54
Tabla 10. PCI Capacidad Directiva.....	55
Tabla 11. PCI Capacidad Tecnológica.....	56
Tabla 12. Matriz PCI capacidad Talento Humano.....	58
Tabla 13. Matriz PCI Capacidad Competitiva	58
Tabla 14. Matriz PCI Capacidad Financiera	59
Tabla 15. Matriz EFI.....	61
Tabla 16. Logotipo Priar s.a.s.	62
Tabla 17. Misión y objetivos.....	64
Tabla 18. Matriz axiológica	67
Tabla 19. Matriz axiológica	69
Tabla 20. Matriz PEYEA. Evaluación de la Posición Estratégica Externa.	71

Tabla 21. Matriz DOFA 74

Tabla 22. Matriz MPEC 76

Lista de Figuras

Figura 1. Modelo de la administración estratégica Fuente: (Wheelen & Hunger, 2007).	22
.....	
Figura 2. Matrices para la formulación de estrategias, Fuente: David, Fred.	24
Figura 3. Ejemplo Matriz IE (Interna - externa)	31
Figura 4. Matriz Posición estratégica y evaluación de la acción PEYEA	32
Figura 5. Estructura organizacional actual.....	47
Figura 6. Matriz Interna externa IE.....	70
Figura 7. Vector matriz PEYEA	72
Figura 8. Estructura organizacional actual.....	78
Figura 9. Mapa de procesos	79
Figura 10. Organigrama propuesto	80

Introducción

El presente trabajo tiene como finalidad realizar el diseño de un plan estratégico 2016-2020 de la empresa Priar S.A.S ubicada en la ciudad de Villavicencio –Meta, dedicada a la realización de proyectos de ingeniería y arquitectura.

La finalidad de este trabajo nace con el fin de proporcionar a la empresa un plan estratégico sólido, con el cual la empresa desarrollará sus habilidades y esto le permitan ser cada vez más organizada, logrando de esta manera cumplir sus meta y objetivos claros para la conquista de nuevos mercados los cuales son cada vez más competitivos.

En Colombia, según el artículo del periódico el tiempo titulado Cerradas cerca de 20 mil empresas, en cuatro años del 1998 (El Tiempo, 1998), se evidencia que si bien la baja demanda, los problemas relacionados con la tasa de cambio, las altas tasas de interés y la incertidumbre generada por coyuntura política que vive el país hacen que las empresas de los diferentes sectores económicos cierren sus puertas; muchas de estas empresas posiblemente no visualizaron los cambios que se veían venir, seguramente porque nunca se vieron en un futuro con metas claras y medibles que le permitieran tomar decisiones y establecer estrategias acordes a las necesidades del mercado para superar dichas adversidades.

Con este proyecto se busca saber el estado actual de la empresa Priar S.A.S, su proyección, metas y objetivos, desarrollando de esta manera una plataforma estratégica que le permita a los dueños, gerentes, trabajadores y personal en general visualizar la organización con un horizonte de tiempo a 5 años, apoyados en estrategias que le permitirán a la entidad el cumplimiento de sus objetivos de una manera más eficiente.

La metodología utilizada se basará en los libros de Fred David y Thomas Wheellen, que se apoyan en métodos cuantitativos y cualitativos mediante matrices de diagnóstico, de selección y priorización de estrategias.

Una empresa organizada con un direccionamiento estratégico adaptado a la situación actual y futura, permitirá a Priar S.A.S poder competir de una manera eficaz en un mercado cada vez más cambiante y exigente.

Según las conclusiones del diagnóstico, fue prioritario rediseñar la plataforma estratégica de la Empresa Priar, su misión, visión, valores, principios y la estructura organizacional, para adaptarse a las exigencias del medio y aprovechar las oportunidades. Igualmente se actualizó el manual de funciones.

El plan estratégico se adaptó al diagnóstico especificado, y servirá como punto de partida para el mejoramiento de la empresa.

1 Planteamiento del problema de la investigación.

El PIB del sector de la construcción en el Departamento del Meta ha presentado crecimientos importantes por encima del promedio nacional en los últimos años. Este sector de la economía es el que más “jalona” el empleo y los otros sectores, por lo que las inversiones generan un impacto positivo en el resto de las actividades económicas, contribuyendo al desarrollo regional. La participación del sector de la construcción es importante en el PIB departamental, pues oscila entre el 6,4 y el 8%, y más teniendo en cuenta la gran importancia de sectores como el petrolero, agrícola y pecuario. (Cámara de Comercio de Villavicencio, 2014)

El sector de la construcción en el Meta proviene principalmente de dos fuentes: el sector energético y el sector de infraestructura pública (contratación con el estado).

La modalidad de contratación con las entidades públicas consiste en que el estado utiliza un servicio administrativo para la adquisición de suministros, la prestación de un servicio o la ejecución de obras; para esto es necesario que las organizaciones cumplan con unos criterios mínimos los cuales están relacionados con la aptitud y la solvencia económica de las organizaciones.

La contratación pública en Colombia, actualmente está atravesando por un cambio o una transición muy importante, ya que la normatividad que las rige está siendo renovada en muchos de sus aspectos relevantes, lo cual obliga a las empresas del sector a adaptarse a cada nueva situación. Estos cambios corresponden a exigencias en términos de estructura organizacional, calidad, salud ocupacional, seguridad industrial y talento humano. Este tipo de cambios, con el objetivo de adaptarse al entorno cambiante, es preciso realizarlo a través de un proceso de Planeación estratégica.

En el Departamento del Meta se encuentra ubicada Priar S.A.S. Empresa Colombiana que se dedica a la realización de proyectos de ingeniería y arquitectura, creada en el año 2011, y cuya línea de acción ha estado desarrollada en un 80% en el sector público. Según informaciones suministrados por la empresa observa que actualmente el mercado en el cual se desarrolla no ha sido explotado eficazmente por empresas del sector; es por esto que la empresa Priar S.A.S se ve en la necesidad de diseñar un proceso de planeación estratégica que tenga en cuenta las

necesidades actuales, con estrategias que le permitan visualizar de una manera más clara los lineamientos propuestos para llegar a ser una empresa reconocida nacionalmente.

Dentro de los problemas internos que refleja la empresa Priar S.A.S es un alto nivel de desorden administrativo, las personas que allí trabajan no poseen la responsabilidad suficiente para el desarrollo de los procesos, hace falta cultura organizacional, no hay sentido de pertenencia, ninguna de las personas que allí trabajan conocen las metas propuestas por la gerencia, los proyectos que abarca la organización no están alineados, lo que conlleva a retrasos en la información y ejecución de los planes así como también el despilfarro del dinero y la pérdida de nuevos contratos; todas estas fallencias son vistas por los clientes, los cuales son lo que hacen que una organización crezca cada vez más.

De no contar con un plan estratégico de adaptación al entorno una empresa, se podrían agrandar los problemas y llevar a la empresa a consecuencias como la pérdida de cliente importantes, la incapacidad de contratar con el estado, y la, disminución del crecimiento.

2 Justificación.

Es necesario que la organización posea una imagen de responsabilidad, organización y cumplimiento, para lograr satisfacer a su clientela, una persona satisfecha compartirá su agrado con una o más personas, lo que permitirá que la organización tenga una publicidad voz a voz, por el contrario una persona desilusionada por un servicio puede acarrear la pérdida de clientes potenciales. Es aquí donde se enmarca la importancia de ofrecer un servicio de calidad, debido a la relación humana entre colaborador y el cliente, esta relación es la que puede compensar una falla en el servicio, este es uno de los beneficios que hace que la organización se pueda desarrollar tanto en los beneficios de la empresa como en el reconocimiento y buen nombre de la organización.

El desarrollo de estas habilidades en los colaboradores solo podrán ser ampliadas si Priar S.A.S cuenta con un plan estratégico que le permita conocer y compartir con su equipo de trabajo los planes y proyecciones propuestos desde la alta gerencia, con ello además de proyectar su futuro también hará que sus colaboradores adquieran sentido de pertenencia por la organización y de esta manera puedan hacer suyas las responsabilidades para el cumplimiento de las metas.

Es responsabilidad de la alta gerencia que sus colaboradores tengan un cambio de mentalidad para que puedan comprender de manera eficaz el plan estratégico de la organización para la cual trabajan y de esta manera lograr entregar lo mejor de sí en cada uno de los proyectos desarrollados.

3 Marco Referencial

3.1 Marco teórico:

3.1.1 Planeación Estratégica

La planeación estratégica hace referencia a la programación y puesta en marcha de los objetivos misionales de una empresa, esta es importante para cumplir con las metas de la compañía y de esta forma minimizar los costos y riesgos en los que pueda concurrir la organización, la planeación estratégica debe estar fundamentada para la obtención de los resultados propuestos por la gerencia, los cuales deben ser obtenidos de manera más eficiente posible.

Aquí encontraremos las postulaciones de personas que se han dedicado a responder el por qué las organizaciones deben tener una planeación estratégica.

Según Raymont Gulent, “adaptarse al cambio sin abandonar las fortalezas, esto es Planeación Estratégica”. La planeación estratégica es una herramienta administrativa que ayuda a incrementar las posibilidades de éxito cuando se quiere alcanzar algo en situaciones de incertidumbre y/o de conflicto (oposición inteligente). (Parra, Planeación Estratégica Territorial. 2.2. Planeación Estratégica., 2012)

Se basa en la administración por objetivos formulada por Peter Drucker y responde prioritariamente la pregunta “Qué hacer”. Situaciones como la creación o reestructuración de una empresa, la identificación, y evaluación de programas y proyectos, la formulación de un plan de desarrollo, la implementación de una política, la conquista de un mercado, el posicionamiento de un producto o servicio, la resolución de conflictos, son ejemplos de casos donde la Planeación Estratégica es especialmente útil.

Se inicia citando a Fred R. David, conceptos de administración estratégica, afirma que “el éxito de los negocios depende, cada vez más en ofrecer productos o servicios en un ámbito mundial y no solo local, los mercados globales han tenido un gran auge en los últimos tiempos lo cual se ha convertido en una tendencia mundial” (David F. , 1994) ; de esta forma es evidente que

para que una empresa surja es necesario no solo competir en los mercados locales y si no tener un portafolio de servicios amplio a nivel nacional e internacional.

Michael Porter profesor de la Escuela de Negocios de la Universidad de Harvard y presidente del Instituto para la Estrategia y la Competitividad de la misma institución, autor del libro la ventaja competitiva de las naciones (Porter, 1986), es un autor quien invento una formula llamada las 5 fuerzas de Porter, donde intenta unificar los criterios necesarios para fomentar las ventajas competitivas de las naciones y de esta forma hacer que las empresas que sigan sus postulados puedan mejorar la calidad y cantidad de los recursos que poseen. (Las 5 fuerzas de Porter . com, 2012)

En la página web de la universidad Nacional de Colombia, señala que “La planeación estratégica es una herramienta administrativa que ayuda a incrementar las posibilidades de éxito cuando se quiere alcanzar algo en situaciones de incertidumbre y/o de conflicto, se basa en la administración por objetivos y responde prioritariamente a la pregunta “Qué hacer”. Situaciones como la creación o reestructuración de una empresa, la identificación, y evaluación de programas y proyectos, la formulación de un plan de desarrollo, la implementación de una política, la conquista de un mercado, el posicionamiento de un producto o servicio, la resolución de conflictos, son ejemplos de casos donde la planeación estratégica es especialmente útil” (Universidad nacional de Colombia, 2010); de esta forma queda claro que la estructuración, la implementación de políticas en la organización entre otras estrategias ayudaran a las empresas a disminuir sus riesgos y por el contrario aumentaran sus posibilidades de éxito en el mercado actual.

En el artículo “Planeación estratégica de largo plazo: una necesidad de corto plazo”, el autor Jaime Amorocho (Jaimes Amorocho, 2009) se proporciona herramientas para que las empresas inicien un proceso de modernización de la “Gestión” dentro de sus compañías, partiendo de dos elementos: la planeación estratégica y la consecución de ventajas competitivas desarrollando competencias centrales. Para ello, se siguió el pensamiento de Prahalad y Hamel (2000), quienes creen que para que una competencia sea considerada fuente de ventaja competitiva debe tener las siguientes características: (Hammel & Prahalad, 2000)

- Valiosa: Ayuda a la empresa a neutralizar peligros o aprovechar las oportunidades;
- Costosa de imitar: las otras empresas no pueden desarrollarlas con facilidad;
- Rara: son poseídas por algunos de los competidores actuales o potenciales,
- Insustituible: no tienen equivalente estratégicos.

La planeación estratégica se ha enriquecido con la teoría denominada gestión del conocimiento. Laura Zapata Cantú , en su estudio sobre el tema, presenta los autores que han contribuido a nutrir esta teoría, expuesta principalmente por Nonaka Takeuch, Kogut Zander, Szulanski , Fiddler y Gupta y Govindarajan; cuyo planteamiento señala que el conocimiento de la empresa es el único recurso inimitable y fuente potencial de ventaja competitiva. El supuesto básico de este enfoque es que las empresas están constituidas sobre un cúmulo de conocimientos. (Zapata Cantú, 2001, pág. 18)

Por su parte, la escuela japonesa considera en esta teoría que “las organizaciones deberían ser estudiadas a través de sus procesos internos, es decir, desde el punto de vista de cómo éstas crean y transfieren conocimiento.” (Jaimes Amorocho, 2009, pág. 58)

Por su parte, La teoría de los recursos y capacidades (gestión del conocimiento) apunta al conocimiento como el creador y sostenedor de ventaja competitiva: “Cada empresa cuenta con su propio y único inventario de conocimientos, con su propia historia, cultura y conjunto de rutinas organizativas. Si las habilidades y el conocimiento de los individuos son obtenidos y aprovechados en forma eficiente, esto puede posibilitar el desarrollo de una posición ventajosa y sostenida para la organización que sea extremadamente difícil de imitar por sus competidores.” (Zapata Cantú, 2001, pág. 9)

Alcanzar competencias centrales en las organizaciones es desarrollar ventajas competitivas necesarias para la sostenibilidad, el crecimiento y el desarrollo, tanto en el mercado local como en el internacional; por esa razón, cada esfuerzo dirigido a mejorar la toma de decisiones, construye el camino que es necesario recorrer hacia su consecución.

Sin embargo, en el presente existen turbulencias en los entornos que hacen de la planeación estratégica una herramienta de alta complejidad y de permanente observación; pensar en ambientes macroeconómicos estables, legislaciones permanentes, mercados cercanos, no dejan de ser postulados ingenuos que falsean la realidad y, por tanto, desvían la construcción del futuro. “Aunque no actúe, la organización participa en todo momento de la trama compleja de su entorno. El no actuar es una forma de participar” (Manucci, 2006, pág. 15)

H. Igor Ansoff fue un ruso-estadounidense, aplicado matemático y director comercial. Se le conoce como el padre de la gestión estratégica. Este es el precursor del pensamiento estratégico en los negocios, propuso hace más de cinco décadas la que sería su luego famosa llamada matriz de expansión producto - mercado, o de opciones para el crecimiento. Con ella, a cualquiera le quedaba claro que una compañía tenía un número limitado de opciones para buscar el crecimiento: 1) "penetrar" el mercado disponible con los productos ya disponibles, 2) desarrollar nuevos mercados con los productos ya disponibles, 3) desarrollar nuevos productos para los mercados ya disponibles, o, finalmente, embarcarse en simultánea tanto en mercados nuevos como en productos nuevos. (Ansoff, 1965)

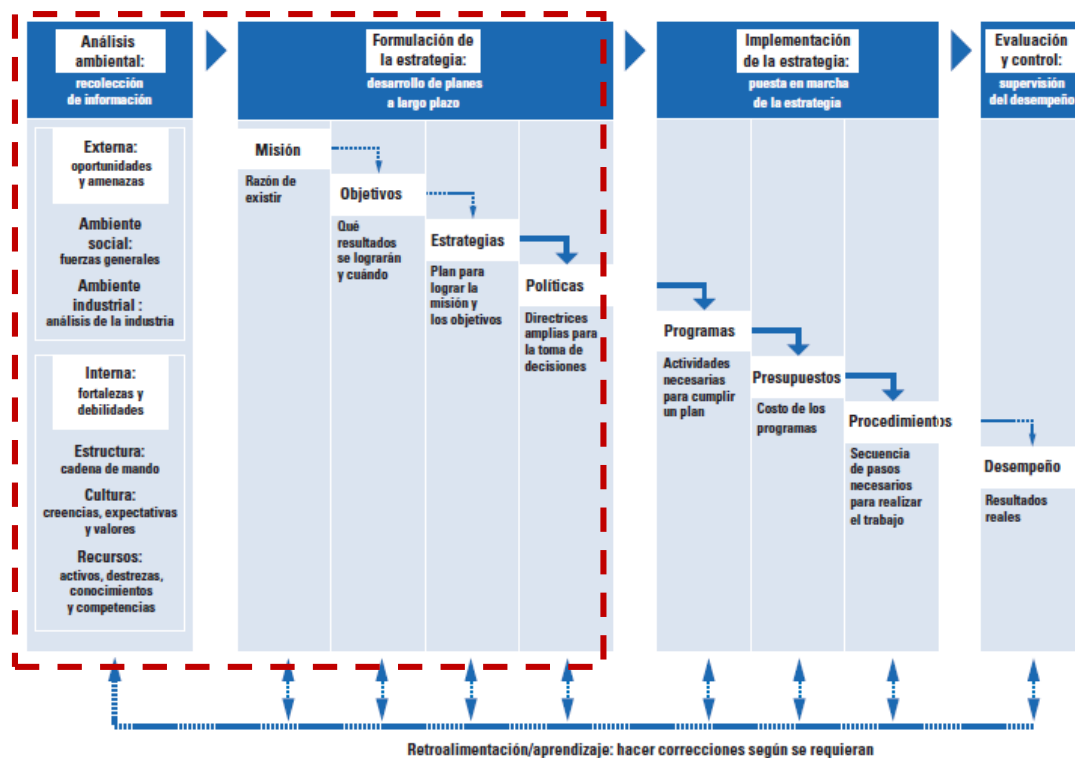
3.1.2 Modelo de planeación estratégica y formulación de estrategias

Para la metodología de este trabajo, los autores se basan en la teoría de Fred David, específicamente en el libro “Conceptos de Administración Estratégica”. Se aplicaron los conceptos plasmados en los capítulos: (David, 2003)

- Capítulo 1. la naturaleza de la administración estratégica
- Capítulo 4. La evaluación externa
- Capítulo 5. La evaluación interna
- Capítulo 8. El proceso de formulación de estrategias

Y el libro de Thomas Wheelen “Administración estratégica y política de negocios”, se cita el Capítulo 1: Conceptos básicos de administración estratégica. (Wheelen & Hunger, 2007)

La administración estratégica se define así: “... es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones inter funcionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos. Ello implica integrar la administración, la mercadotecnia, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo y los sistemas computarizados de información para obtener el éxito de la organización...”. (David, 2003)



Fuente: T. L. Wheelen, "Strategic Management Model", adaptado de "Concepts of Management", presentado a la Society for Advancement of Management (SAM), Reunión internacional, Richmond, VA, 1981. Copyright © 1981 por T. L. Wheelen y SAM. Copyright © 1982, 1985, 1988 y 2005 por T. L. Wheelen y J. D. Hunger. Revisiones 1989, 1995, 1998, 2000 y 2005. Reimpreso con permiso.

Figura 1. Modelo de la administración estratégica Fuente: (Wheelen & Hunger, 2007).

En la figura 1 se muestra el modelo de administración estratégica, un proceso amplio que abarca la formulación, implementación y evaluación de las estrategias. La formulación de

estrategias (recuadro rojo en la Figura 1) hace parte de éste mismo modelo, y llega hasta la etapa donde se generan, evalúan y seleccionan las estrategias.

La formulación estratégica propuesta por Fred David, se compone de lineamientos que se siguieron para la realización del proyecto, los cuales se citan a continuación:

- Realizar una auditoría externa para identificar oportunidades y amenazas
- Realizar una auditoría interna para identificar fortalezas y debilidades.
- Con este resultado, se elabora o reformula la misión y también la visión.
- Se establecen los objetivos a largo plazo para cumplir con la misión y visión
- Se generan, evalúan y se seleccionan estrategias con base en:
- Desarrollo de La matriz de factores internos (EFI)
- El desarrollo de la Matriz de factores externos (EFE)
- La matriz interna – externa
- La Matriz Posición estratégica y evaluación de acción (PEYEA)
- La Matriz DOFA

3.1.3 Matrices para la formulación de estrategias

Etapa 1: De los insumos. Del marco de la formulación está compuesta por una matriz EFE, una matriz EFI y una matriz del perfil competitivo. La etapa 1, llamada la Etapa de los insumos, resume la información básica que se debe tener para formular estrategias.

Etapa 2: Adecuación: Se concentra en generar estrategias alternativas viables, alineando factores internos y externos clave. Las técnicas de la etapa 2 incluyen la matriz de las amenazas-

oportunidades debilidades-fuerzas (FODA, la matriz de la posición estratégica y la evaluación de las acciones (PEYEA), la matriz del Boston Consulting Group (BCG, por sus siglas en inglés), la matriz interna-externa (IE) y la matriz de la gran estrategia.

Etapas 1: Etapa de los insumos				
Matriz de evaluación de los factores externos (EFE)				Matriz de evaluación de los factores internos (EFI)
Matriz POAM				Matriz PCI
Etapas 2: Etapa de la adecuación				
Matriz de las amenazas-oportunidades debilidades-fuerzas (FODA)		Matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA)		Matriz interna-externa (IE)
Etapas 3: Etapa de la decisión				
Matriz cuantitativa de la planificación estratégica MCPE)				

Figura 2. Matrices para la formulación de estrategias, Fuente: David, Fred.

Etapa 3: De la decisión. Incluye una sola técnica, la matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE). Una MCPE usa la información obtenida en la etapa 1 para evaluar, en forma objetiva, las estrategias alternativas viables identificadas en la etapa 2. Una MCPE revela el atractivo relativo de estrategias alternativas y, por tanto, ofrece una base objetiva para seleccionar estrategias específicas.

3.1.4 Análisis interno. PCI (Perfil de Capacidad Interna)

El perfil de capacidad institucional (PCI) es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio

externo. Es una manera de hacer el diagnóstico estratégico de una empresa involucrando en él todos los factores que afectan su operación corporativa. (Serna, 2009)

El PCI examina cinco categorías a saber:

1. La Capacidad Directiva
2. La Capacidad Competitiva (o de mercadeo)
3. La Capacidad Financiera
4. La Capacidad Tecnológica (Producción)
5. La Capacidad del Talento Humano

El perfil de fortalezas y debilidades se representa gráficamente mediante la calificación de la Fortaleza o Debilidad con relación a su grado (A. M. B.) para luego ser valorada con respecto a su impacto en la escala de Alto –Medio -Bajo.

Una vez determinado el diagrama, es posible examinar las fortalezas y debilidades relativas de la entidad en cada una de las cinco categorías generales, y determinar los "vacíos" que requieren corrección o consolidación como fortaleza o debilidad. Dada su importancia, el perfil de capacidad constituye una pieza fundamental en la definición de la posición relativa de la firma y del curso de acción más conveniente. (Serna, 2009)

Pese a que es altamente subjetivo, el PCI es un medio para examinar la posición estratégica de una compañía en un momento dado y para establecer las áreas que necesitan atención.

3.1.4.1 ¿Cómo realizar el PCI?

- **Preparación de la información preliminar.** Obtenga y procese información primaria o secundaria sobre cada una de las capacidades incluidas en el PCI.

- **Conformación de grupos estratégicos** Los grupos estratégicos pueden conformarse de diferentes maneras:

a. De acuerdo con la estructura organizacional

Se hace el diagnóstico por cada área o sub área funcional y luego se integra un diagnóstico corporativo.

b. Por grupos estratégicos

Por muestreo se integran unos grupos que harán el diagnóstico procurando que en ellos participen aleatoriamente colaboradores de los diferentes niveles organizacionales. Esto puede llevarse a cabo igualmente, a nivel de áreas funcionales. De cualquier manera será necesario integrar un diagnóstico corporativo. (Serna, 2009)

c. Participación total

El PCI también es posible elaborarlo como una encuesta general que involucre todos los miembros de la organización. Cuando la empresa es muy pequeña puede cubrirse todo el universo. Si éste es muy grande hay que apelar a las técnicas de muestreo. El cuestionario deberá ser elaborado por un equipo técnico asesor, integrado específicamente para este proyecto.

Los resultados de esta encuesta se analizan en grupos por áreas funcionales y se integran en un diagnóstico corporativo. La experiencia demuestra que entre más amplia es la participación mayor es la integración y el compromiso con el plan estratégico. Por ello, cada compañía debe escoger el método que más convenga a su tamaño y cultura corporativa.

- **Identificación de fortalezas y debilidades**

En primer lugar, identifique todas las fortalezas y debilidades de su organización en cada una de las capacidades enunciadas.

Para ello, realice una tormenta de ideas lo más amplia y exhaustiva posible, en la que deben participar los Grupos Estratégicos. Se supone que quienes participan en el diagnóstico estratégico

conocen suficientemente la organización. Lo que busca este ejercicio es lograr la identificación de fortalezas y debilidades de la empresa tal como las perciben los miembros de la organización.

Los perfiles que salgan de este primer diagnóstico se complementarán con la información actual que debe poseer la compañía sobre su desempeño en las diferentes áreas.

Priorización de los factores: Cuando el diagnóstico se hace mediante grupos estratégicos, éstos, después de realizada la lluvia de ideas, seleccionarán aquellos factores claves que, identifiquen fortalezas o debilidades organizacionales. En la sesión estratégica es muy importante hacer un análisis de Pareto que permita aplicar el 20/80, es decir, encontrar el 20% de los factores que explican el 80% de las debilidades o fortalezas de la compañía. Cuando el análisis se hace por encuesta general, la priorización puede resultar de un análisis ponderado de los resultados.

Calificación de los factores: Realizada la priorización, los participantes calificarán a su leal saber y entender las fortalezas y debilidades en una escala Alta, Media y Baja. Cuando se efectúe en grupo, sus miembros calificarán el valor de cada uno de los factores individualmente luego en consenso acordarán la calificación definitiva.

- **Calificación del impacto:** Al igual que se califica la Fortaleza o Debilidad, debe calificarse, evaluarse y valorarse el Impacto de cada Fortaleza o Debilidad en el negocio. Esta calificación es la actual y debe usarse la calificación Alto (3) -Medio (2) -Bajo (1).

3.1.5 La matriz de evaluación de los factores internos (EFI)

Para realizar una auditoría interna, un buen método consiste en constituir una matriz EFI. Este instrumento sirve para formular estrategias evaluando las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. La matriz EFI, similar a la matriz EFE del perfil de la competencia que se describió anteriormente y se desarrolla siguiendo cinco pasos:

“1. haga una lista de los factores de éxito identificados mediante el proceso de la auditoría interna. Use entre diez y veinte factores internos en total, que incluyan tanto fuerzas como debilidades.

Primero anote las fuerzas y después las debilidades. Sea lo más específico posible y use porcentajes, razones y cifras comparativas.

2. Asigne un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa. Independientemente de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que se consideren que repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos. El total de todos los pesos debe de sumar 1.0.

3. Asigne una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación = 3) o una fuerza mayor (calificación = 4). Así, las calificaciones se refieren a la compañía, mientras que los pesos del paso 2 se refieren a la industria.

4. Multiplique el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.

5. Sume las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una matriz EFI, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5. Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerza. La matriz EFI, al igual que la matriz EFE, debe incluir entre 10 y 20 factores clave. La cantidad de factores no influye en la escala de los totales ponderados porque los pesos siempre suman 1.0. “. (David, 2003, pág. 222)

3.1.6 El POAM (Perfil de oportunidades y amenazas en el medio)

El perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM) es la metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa. Dependiendo de su impacto e importancia. Un grupo estratégico puede determinar si un factor del entorno constituye una amenaza o una oportunidad para la firma. (David F. R., 2003)

Al igual que el PCI descrito en el capítulo anterior, el POAM tiene una metodología para su elaboración:

a. **Obtención de información** primaria o secundaria sobre cada uno de los factores objeto de análisis.

b. Identificación de las oportunidades y amenazas.

La compañía mediante la conformación de grupos estratégicos, tal como se explicó en el capítulo anterior realiza esta parte del análisis.

Estos grupos regularmente pertenecen a niveles con suficiente acceso a la información del entorno y con representación de las diferentes áreas de la organización. Cada compañía decide hasta qué nivel de la organización debe extender la participación en este ejercicio del entorno, así como la metodología de conformación de Grupos Estratégicos.

c. El grupo estratégico **selecciona las áreas de análisis** (económicas, políticas, sociales, tecnológicas, etc.) y sobre cada una realiza un Análisis detenido

d. **Priorización y Calificación de los factores externos:** de la misma manera como se procedió en el PCI.

El grupo, califica según su leal saber y entender las oportunidades (A.M.B.) y las amenazas (A.M.B.); donde Bajo es una oportunidad o amenaza menor y Alta es una oportunidad o amenaza importante. Luego se promedian las calificaciones y se obtiene el POAM.

e. Calificación del Impacto

Siguiendo igual procedimiento, el grupo identifica el impacto actual de cada oportunidad o amenaza en el negocio. Esta calificación se hace igualmente en Alto -Medio -Bajo.

f. Elaboración del POAM

El perfil POAM así elaborado permitirá analizar y elaborar el análisis del entorno corporativo, el cual presentará la posición de la compañía frente al medio en el que se desenvuelve. Tanto en el grado como en el impacto de cada factor sobre el negocio.

3.1.7 Matriz de evaluación de los factores externos (EFE)

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite a los gerentes resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva. Para la elaboración de la Matriz EFE en este trabajo se tuvo en cuenta de cinco pasos: (David, 2003, pág. 101) (David F. , 1994)

1. Se realizó una lista de oportunidades y amenazas críticas resultantes del proceso de auditoría externa.
2. Se le asignó un peso porcentual a cada factor, de 0.0% (no es importante) a 100.0% (muy importante), lo cual debe sumar el 100%. El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Se le asignó un peso al 50% a las oportunidades y el 50% a las amenazas para tener un balance.
3. Se le asignó una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala.
4. Se multiplicó el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.
5. Se sumaron las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.

3.1.7.1 La Matriz Interna-Externa (IE)

La matriz IE se basa en dos dimensiones clave: los totales ponderados del EFI en el eje x y los totales ponderados del EFE en el eje y. Se hace la combinación de los resultados obtenidos y se puede ubicar a la empresa en uno de los cuadrantes como se muestra a continuación: (David F. , 1994)

Cuadrantes I, II y IV

La recomendación para las divisiones que caen en las celdas I, II o IV sería “Crecer y construir”. Las estrategias intensivas (penetración en el mercado, desarrollo del mercado o desarrollo del producto) o las integrativas (integración hacia atrás, integración hacia delante e integración horizontal) tal vez sean las más convenientes para estas divisiones. Las organizaciones de éxito son capaces de lograr una cartera de negocios colocados dentro o en torno a la celda I en la matriz IE.

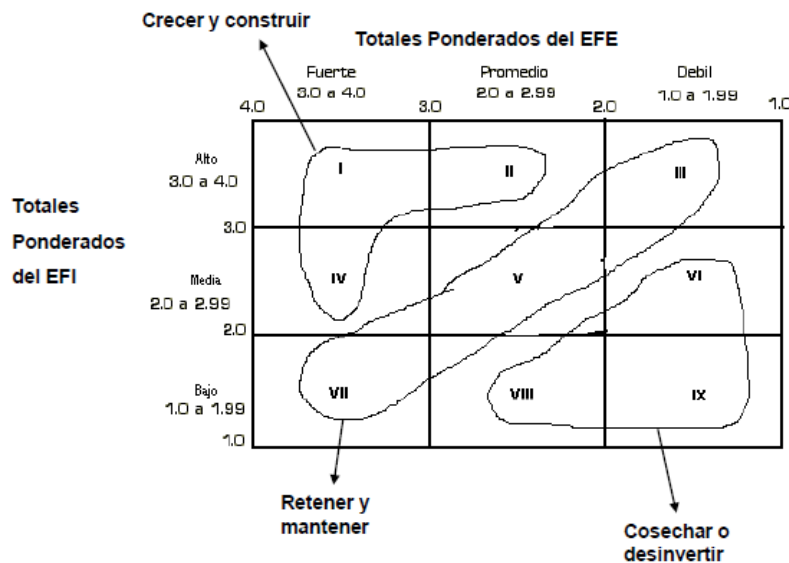


Figura 3. Ejemplo Matriz IE (Interna - externa)

Fuente: David Fred R. Conceptos de Administración Estratégica.

Según Fred David, La matriz IE se puede dividir en tres grandes espacios: (David, 2003)

Cuadrante III, V y VII

Las divisiones que caen en las celdas III, V o VII se pueden administrar mejor con estrategias para “Retener y mantener”; la penetración en el mercado y el desarrollo del producto son dos estrategias comúnmente empleadas para este tipo de divisiones.

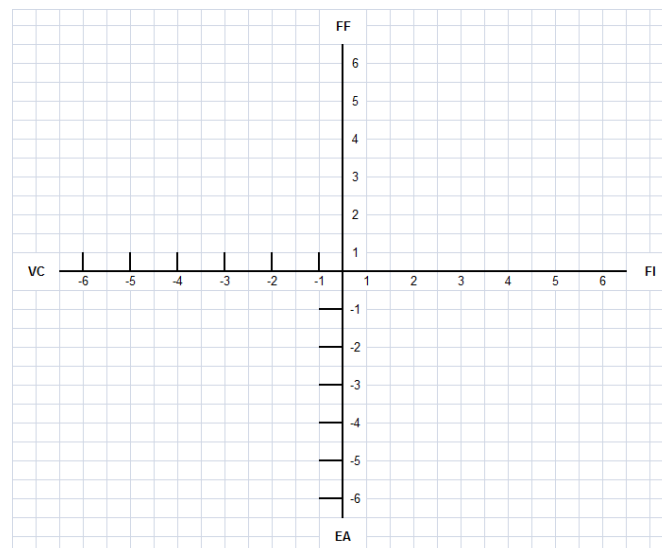
Cuadrante VII, VIII y IX

La recomendación para las divisiones que caen en las celdas VI, VIII o IX es “Cosechar o desinvertir”.

3.1.8 Matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA)

La matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA), que se ilustra a continuación, es otro instrumento importante para el diagnóstico y selección de estrategias. Su marco de cuatro cuadrantes indica el tipo de estrategia que se debe asumir: es Agresiva, Conservadora, Defensiva o Competitiva

Los ejes de la matriz PEYEA representan dos dimensiones internas (fuerza financiera [FF] y ventaja competitiva [VC] y dos dimensiones externas (estabilidad del ambiente [EA] y fuerza de la industria [FI]). Estos cuatro factores son las cuatro determinantes más importantes de la de la posición estratégica de la organización. (Ver Figura 4).



Fuente: David Fred R. Conceptos de Administración Estratégica, 9ª edición, Prentice Hall, México, 2003.

Figura 4. Matriz Posición estratégica y evaluación de la acción PEYEA

Los pasos para preparar una matriz PEYEA son:

Seleccionar una serie de variables que incluyan la fuerza financiera (FF), la ventaja competitiva (VC), la estabilidad del ambiente (EA) y la fuerza de la industria (FI).

Asignar un valor numérico de +1 (peor) a +6 (mejor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones FF y FI.

Asignar un valor numérico de -1 (mejor) -6 (peor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones VC, EA.

Calcular el puntaje promedio para FF, VC, FI, y EA, sumando los valores asignados y dividiendo el total entre el número de variables

Registrar los valores de FF, VC, FI y EA en el eje correspondiente de la matriz PEYEA

Sumar los dos puntajes del eje X y registrar el punto resultante en X.

Sumar los dos puntajes del eje Y, y registrar el punto resultante en Y. Registrar la intersección de los dos puntos

Dibujar un vector direccional desde el origen de la matriz PEEA que pase a través de la intersección de los dos puntos. Este vector revelará el tipo de la estrategia recomendable para la organización agresiva, competitiva, defensiva o conservadora

Estrategias Intensivas: Penetración en el mercado, Desarrollo de mercados, Desarrollo de productos, Integración y Diversificación

Estrategia Conservadora: Penetración en el mercado, Desarrollo de mercados y productos y, Diversificación concéntrica

Estrategias Defensivas: Recorte de gastos, Enajenación, Liquidación y Diversificación concéntrica

Estrategias competitivas: Integración, Penetración y desarrollo de mercados, Desarrollo de productos y alianzas estratégicas

Tabla 1. Ejemplos de factores que pueden estar en los ejes de la matriz PEYEA

<i>POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA</i>	<i>POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA</i>
<i>Fuerza financiera (FF)</i>	<i>Estabilidad del Ambiente (EA)</i>
<i>Rendimiento sobre la inversión</i>	Cambios tecnológicos
<i>Apalancamiento</i>	Tasa de inflación
<i>Liquidez</i>	Variabilidad de la demanda
<i>Capital de trabajo</i>	Escala de precios de productos competidores
<i>Flujos de efectivo</i>	Barreras para entrar en el mercado
<i>Facilidad para salir del mercado</i>	Presión competitiva
<i>Riesgos implícitos del negocio</i>	Elasticidad de la demanda
<i>Ventaja Competitiva (VC)</i>	<i>Fuerza de la Industria (FI)</i>
<i>Participación en el mercado</i>	Potencial de crecimiento
<i>Calidad del producto</i>	Potencial de utilidades
<i>Ciclo de vida del producto</i>	Estabilidad financiera
<i>Lealtad de los clientes</i>	Conocimientos tecnológicos
<i>Utilización de la capacidad de la competencia</i>	Aprovechamiento de recursos
<i>Conocimientos tecnológicos</i>	Intensidad de capital
<i>Control sobre los proveedores y distribuidores</i>	Facilidad para entrar en el mercado
	Productividad, aprovechamiento de la capacidad

Fuente: ROWE H., MASON R. y DICKEL K.

“... El vector direccional ligado a cada uno de los perfiles sugiere el tipo de estrategias que conviene seguir: agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas. Cuando el vector direccional de una empresa está situada el cuadrante agresivo de la matriz PEYEA la organización está en magnífica posición para usar sus fuerzas internas a efecto de (1) aprovechar las oportunidades externas, (2) superar las debilidades internas y (3) evitar las amenazas externas. Por lo tanto, la penetración en el mercado, el desarrollo del mercado, el desarrollo del producto, la integración hacia atrás, la integración hacia delante, la integración horizontal, la diversificación en conglomerados, la diversificación concéntrica, la diversificación horizontal o una estrategia combinada resultan viables, dependiendo de las circunstancias específicas que enfrente la empresa

El vector direccional puede aparecer en el cuadrante conservador (cuadrante superior izquierdo) de la matriz PEYEA, que implica permanecer cerca de las competencias básicas de la empresa y no correr demasiados riesgos. Las estrategias conservadoras con mucha frecuencia incluyen penetración en el mercado, desarrollo del mercado, desarrollo del producto y diversificación concéntrica.

El vector direccional puede estar en la parte inferior izquierdo o cuadrante defensivo de la matriz PEYEA, que sugiere que la empresa se debe concentrar en superar las debilidades internas y en evitar las amenazas externas. Las estrategias defensivas incluyen atrincheramiento, desinversión, liquidación y diversificación concéntrica.

Por último, el vector direccional puede estar situado en la parte inferior derecha o cuadrante competitivo de la matriz PEYEA, que indica estrategias competitivas. Las estrategias competitivas incluyen la integración hacia atrás, hacia delante y horizontal, la penetración en el mercado, el desarrollo del mercado, el desarrollo del producto y las empresas de riesgo compartido.” (David, 2003)

3.1.9 Matriz DOFA.

La matriz DOFA, también llamada FODA, AODF, o en inglés TOWS, o SWOT

Consta de cuatro elementos: (F) Fortalezas; (O) Oportunidades; (D) Debilidades; (A) Amenazas.

Fortalezas Son aquellos aspectos en las que es posible observar niveles óptimos de desempeño con respecto a la competencia. Los puntos fuertes de la empresa.

Debilidades. Son elementos internos donde se presentan áreas con niveles insatisfactorios o inexistentes de trabajo.

Oportunidades. Son elementos externos que pueden influir positivamente al éxito del plan de negocio.

Amenazas. Son elementos externos que pueden influir negativamente al éxito del plan de negocio.

Con relación a la matriz DOFA, Fred David anota lo siguiente:

“... A partir del listado de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas se realiza la comparación de enunciados, lo cual permite visualizar como algunas fortalezas aprovechadas adecuadamente pueden contrarrestar a algunas debilidades y viceversa, como algunas debilidades pueden estar afectando la mejor utilización de las fortalezas.

La matriz ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias de fuerzas y debilidades, estrategias de debilidades y oportunidades, estrategias de fuerzas y amenazas y estrategias de debilidades y amenazas. Observar los factores internos y externos clave es la parte más difícil para desarrollar una matriz AODF y requiere juicios sólidos, además de que no existe una serie mejor de adaptaciones”.

...Las estrategias FO

Usan las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas. Por regla general, las organizaciones siguen a las estrategias de DO, FA o DA para colocarse en una situación donde puedan aplicar estrategias FO. Cuando una empresa tiene debilidades importantes, luchará por superarlas y convertirlas en fuerzas. Cuando una organización enfrenta amenazas importantes, tratará de evitarlas para concentrarse en las oportunidades.

...Las estrategias DO

Pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. En ocasiones existen oportunidades externas clave, pero una empresa tiene debilidades internas que le impiden explotar dichos oportunidades.

...Las estrategias FA

Aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas. Esto no quiere decir que una organización fuerte siempre deba enfrentar las amenazas del entorno externo.

...Las estrategias DA

Son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno. ...” (David, 2003, pág. 232)

La tabla 2 contiene una presentación esquemática de una matriz DOFA. Nótese que la primera, segunda, tercera, y cuarta estrategia son: FO, DO, FA, y DA, respectivamente. (David F. , 1994)

Tabla 2. La matriz DOFA para la formulación de estrategias.

Dejar siempre en blanco	FUERZAS-F			DEBILIDADES-D				
	1.			1.				
	2.			2.				
	3.	Anotar	las fuerzas	3.	Anotar	las debilidades		
	4.			4.				
	5.			5.				
OPORTUNIDADES-O			ESTRATEGIAS-FO			ESTRATEGIAS-DO		
1.			1.			1.		
2.			2.	Anotar	las fuerzas	2.	Superar	las debilidades
3.	Anotar	las oportunidades	3.	Para	aprovechar las	3.	Aprovechando	las
4.			4.	Oportunidades		4.	Oportunidades	
5.			5.			5.		
AMENAZAS-A			ESTRATEGIAS-FA			ESTRATEGIAS-DA		
1.			1.			1.		
2.			2.	Usar	las fuerzas	2.	Reducir	las debilidades
3.	Anotar	las amenazas	3.	Para	evitar	3.	Evitar	las amenazas.
4.			4.	Las	amenazas	4.		
5.			5.			5.		

Fuente: David Fred R. Conceptos de Administración Estratégica.

3.1.10 La matriz de la planificación estratégica cuantitativa (MPEC)

Además de clasificar las estrategias para obtener una lista de prioridades, sólo existe una técnica analítica en la literatura consultada para determinar la estrategia más indicada para aplicar. Esta técnica es la matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MPEC).

Esta técnica indica, en forma objetiva, cuáles son las mejores estrategias alternativas. La MPEC usa la información obtenida de los análisis de la matriz EFE, la matriz EFI, la matriz DOFA, el análisis PEYEA, y la matriz IE.

La MPEC es un instrumento que permite a los estrategas evaluar las estrategias alternativas en forma objetiva, con base en los factores críticos para el éxito internos y externos, identificados con anterioridad. (David, 2003, pág. 102)

La tabla siguiente describe el formato básico de la MPEC. En la columna izquierda de una MPEC consta de factores clave internos y externos (del paso 1) y que la hilera superior consta de estrategias alternativas viables (del paso 2). Concretamente, la columna de la izquierda de una MPEC consta de información obtenida directamente de la matriz EFE y la matriz EFI. En una

columna contigua a los factores críticos para el éxito se registran los pesos respectivos adjudicados a cada uno de los factores de la matriz EFE y la matriz EFI.

Tabla 3. La matriz cuantitativa de la planificación estratégica – MPEC

		Integración		Penetración en el mercado		Desarrollo de Producto		Desarrollo de mercados	
Factores Críticos para el Éxito	PESO	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA
OPORTUNIDADES									
Acceso a financiación de proyectos	8%	3	0,23	2	0,15	3	0,23	1	0,08
Disponibilidad de materiales.	3%	4	0,10	2	0,05	1	0,03	1	0,03
Política de vivienda del estado	5%	4	0,20	3	0,15	1	0,05	4	0,20
Contratación estatal como unidad de negocio.	5%	4	0,20	4	0,20	4	0,20	4	0,20
Fácil acceso a tecnología de última generación para optimizar procesos.	5%	1	0,05	1	0,05	2	0,10	2	0,10
0	0%								
Subtotal	25%		0,775		0,6		0,6		0,6
AMENAZAS									
Crecimiento de la economía regional y nacional.	5%	3	0,15	3	0,15	1	0,05	1	0,05
Políticas estatales en materia fiscal y tributaria	3%	1	0,03	1	0,03	1	0,03	1	0,03
Aumento en requisitos y tramitología para licencias.	5%	1	0,05	1	0,05	4	0,20	1	0,05
Aumento impuestos predial y patrimonio	4%	1	0,04	1	0,04	4	0,16	1	0,04
Recrudescimiento del conflicto armado en la zona de los Llanos Orientales	5%	1	0,05	1	0,05	1	0,05	4	0,18
Disminución en la inversión pública.	4%	1	0,04	3	0,12	1	0,04	4	0,16
Subtotal	25%		1,125		1,03		1,12		1,105
FORTALEZAS									
Buena capacidad técnica y tecnológica que permite agilidad y efectividad en los procesos.	5%	1	0,05	4	0,20	4	0,20	4	0,20
Excelente experiencia técnica del talento humano	5%	1	0,05	3	0,15	4	0,20	3	0,15
Talento humano motivado y comprometido	5%	1	0,05	2	0,10	4	0,20	2	0,10
Buen nombre y la buena posición competitiva de la empresa.	5%	1	0,05	4	0,20	4	0,20	3	0,15
Alta rentabilidad del negocio le permite buena estructura financiera.	5%	1	0,05	4	0,20	4	0,20	2	0,10
Subtotal	25%		0,1		0,4		0,4		0,25
DEBILIDADES									
Ausencia de planeación	5%	1	0,05	1	0,05	4	0,20	1	0,05
No está clara la estructura organizacional	5%	1	0,05	1	0,05	4	0,20	1	0,05
Mala comunicación y control por parte de la gerencia.	5%	1	0,05	1	0,05	4	0,20	1	0,05
Falta de liquidez y alto nivel de endeudamiento.	5%	4	0,20	1	0,05	4	0,20	1	0,05
Carencia de mecanismos de control financiero. No hay prioridad en el gasto.	5%	1	0,05	1	0,05	4	0,20	1	0,05
Subtotal	25%		0,3		0,15		0,60		0,15
TOTAL	100%		2,30		2,18		2,72		2,11

La hilera superior de una MPEC consta de las estrategias alternativas derivadas de la matriz DOFA, la matriz PEYEA, y la matriz IE. Estos instrumentos del ajuste suelen generar alternativas

viales similares. Sin embargo, no todas las estrategias sugeridas por las técnicas de la adecuación se deben evaluar en una MPEC. Los estrategas deben recurrir a juicios intuitivos firmes para seleccionar qué estrategias se incluirán en una MPEC. (David, 2003)

a) Pasos necesarios para elaborar una MPEC son:

Paso 1. Anotar en la columna izquierda de la MPEC las Oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades obtenidas en los análisis previos.

Paso 2. Adjudicar pesos a cada uno de los factores críticos para el éxito, internos y externos. Estos pesos son idénticos a los de la matriz EFE y la matriz EFI. Los pesos se presentan en una columna contigua, a la derecha, de los factores internos y externos críticos para el éxito.

Paso 3. Estudiar las matrices de diagnóstico e identificar las estrategias alternativas cuya aplicación debería considerar la organización. Registrar estas estrategias en la hilera superior de la MPEC. De ser posible, agrupar las estrategias en series excluyentes. (David, 2003)

Paso 4. Determinar las calificaciones del atractivo (CA) definidas como valores numéricos que indican el atractivo relativo de cada estrategia dentro de una serie dada de alternativas. ¿Afecta este factor la selección de las estrategias? La escala de las calificaciones del atractivo es 1 = no es atractiva, 2 = algo atractiva, 3 = bastante atractiva y 4 = muy atractiva. Si la respuesta a la pregunta anterior es NO, que indica que el factor crítico para el éxito respectivo no tiene repercusiones para la elección concreta que se está considerando, entonces no se adjudican calificaciones del atractivo a las estrategias de esa serie. (David, 2003)

Paso 5. Calcular las calificaciones del atractivo total. Las calificaciones del atractivo total se definen como el resultado de multiplicar los pesos por las calificaciones del atractivo de cada hilera.

Paso 6. Calcular el total de la suma de calificaciones del atractivo. Sumar las calificaciones del atractivo total de cada columna de estrategias de la MPEC. La suma de las calificaciones del atractivo total revela cuál es la estrategia que resulte más atractiva de cada una de las series de alternativas. Las calificaciones más altas indican estrategias más atractivas, considerando todos los factores relevantes, internos y externos, que podrían afectar esas decisiones estratégicas. La

magnitud de la diferencia entre el total de la suma de calificaciones del atractivo en una serie dada de alternativas estratégicas indica la idoneidad relativa de una estrategia en comparación con otra. (David, 2003)

3.1.11 Estructura Organizacional

La estructura organizacional en una empresa está definida por su ordenación, para Fayol padre de la administración es la interacción de la planeación, la organización, la dirección, la coordinación y el control los que hacen posible que una organización crezca de manera ordenada y coordinada.

La estructura organizacional es un conjunto que se constituye, se organiza y se altera y sus elementos tienen una cierta función bajo una cierta relación, lo que impide que el tipo ideal de estructura retrate fiel e íntegramente la diversidad y la variación del fenómeno real (Weber, 1904)

Lo que el autor pretende indicar es que una estructura organizacional debe estar integrada por varios elementos que le permitan a la organización realizar y verificar las actividades propuestas para el cumplimiento de los objetivos misionales.

El presente trabajo tendrá en cuenta la teoría estructuralista para el diseño de su plataforma estratégica, debido a que esta teoría está ligada a las relaciones interpersonales, la cual es muy importante pues en tiempo actual se ha visto un claro interés por preservar las relaciones entre trabajadores, compañeros, jefe y empresas, esto con el fin de unir esfuerzos y crear una economía sólida y diferenciadora a nivel local y nacional.

Por último y no menos importante vamos a tomar como referencia a Fayol el cual determino varios elementos del proceso administrativo, los cuales deben estar interrelacionados entre sí para que el proceso pueda alcanzar las metas programadas por la organización.

La organización debe tener una visión que le permita tener una idea clara y precisa de los recursos humanos, administrativos y financieros para lograr que los objetivos y metas planificados de cumplan de la mejor manera posible.

3.2 Marco institucional:

PRIAR PROYECTOS, INGENIERIA Y ARQUITECTURA S.A.S. es una empresa Colombiana de carácter regional especializada en el desarrollo de obras de ingeniería y Arquitectura públicas y privadas mediante la aplicación de tecnologías que permiten la satisfacción de nuestros clientes y la seguridad de nuestros trabajadores.

PRIAR S.A.S. cuenta con un equipo técnico multidisciplinar formado por ingenieros civiles, arquitectos, topógrafos, contadores públicos y administradores de empresa que junto a su amplia flota de equipos le permite ejecutar simultáneamente diversos contratos y atender oportunamente y con la tecnología apropiada cada uno de los frentes de trabajo, garantizando de esta forma el adecuado desarrollo de su objeto social.

A partir del año 2004 sus socios inician su actividad como constructores, logrando así una importante experiencia en el sector, la cual se consolida en el año 2011 con la conformación de la sociedad PRIAR S.A.S. y la ejecución de diferentes proyectos de obras civiles y arquitectónicas, tales como: alcantarillados sanitarios, pluviales, plantas de tratamiento, obras de contención en ríos, construcción y mantenimientos de vías, así como la construcción y mantenimiento de edificaciones institucionales, que le permiten a la empresa ser altamente competitiva en el mercado regional y nacional.

3.2.1 Misión

Contribuir al desarrollo económico y social del país mediante la construcción de obras de ingeniería y arquitectura, que ofrezcan la posibilidad de mejorar la calidad de vida de sus grupos de interés, mediante la implementación de procesos innovadores y de alta calidad, apoyado en nuestro equipo humano altamente calificado y la implementación de técnicas ajustadas a las condiciones de cada contrato, logrando así el reconocimiento y satisfacción de nuestros clientes.

3.2.2 Visión

PRIAR S.A.S. será reconocida en el 2020, como una organización sólida y confiable, con proyección internacional, capaz de responder a las expectativas de sus clientes, mediante la

constante innovación de sus procesos y el continuo compromiso con el medio ambiente y la comunidad.

3.2.3 Antecedentes Históricos

Hacia finales del año 2003 el arquitecto Joaquín Gómez inicia su actividad empresarial como persona natural mediante contratación con el ministerio del transporte y el Invías, actividad que le permitió abrir una oficina con el fin de llevar de manera más organizada los contratos que ejecutaba en ese entonces. Hacia el año 2005 la empresa de acueducto y alcantarillado de Villavicencio contó con sus servicios para la ejecución de algunas obras, lo que le permitió abrirse espacio para poder llegar a la Fuerza Aérea Colombiana para seguir adquiriendo experiencia en el tema de la contratación estatal.

La anterior experiencia le ha permitido hacia el año 2009 constituir una sociedad con el ingeniero Jorge Narváez con el fin de poder ejecutar algunas obras que se ejecutaron como persona natural mientras se adquiría mayor conocimiento en el área. Como producto de esta actividad la sociedad fue afianzando su capacidad de contratación y así generando un crecimiento y desarrollo que les permitió la adquisición de equipos y la vinculación de personal que les apoyara en la ejecución de los diferentes contratos.

La consolidación de esta sociedad se da en el año 2011 mediante la constitución y creación de PRIAR S.A.S. como una de las empresas de obras civiles de mayor reconocimiento actualmente en el Departamento del Meta y Vichada. Esta iniciativa empresarial con un crecimiento vertiginoso ha contribuido desde sus inicios al desarrollo económico y social de la región mediante la creación de 13 empleos directos en área administrativa y 75 empleos directos en el área técnica.

Su incursión en el sector de la construcción de obras civiles, su calidad, seriedad y cumplimiento le ha permitido seguir proyectando sus unidades de negocio hacia la gestación de una nueva opción que seguramente en el mediano plazo se convertirá en una alternativa estratégica de gran aporte para la consolidación de la sociedad. Las obras de arquitectura, hoy

empiezan a abrirse espacio dentro del espectro del portafolio de servicios y productos que PRIAR S.A.S. le ofrece al mercado.

No obstante su buen desempeño empresarial, PRIAR S.A.S. ha venido experimentando una serie de inconsistencias de carácter administrativo que le ha impedido poder desarrollar de una manera más eficiente su actividad generando algunos problemas en su gestión; lo anterior ocasionado por el notorio crecimiento de sus unidades de negocio y la ausencia de un sistema de gestión que le dé mayor orden en el ejercicio de su objeto social.

3.3 Marco Legal:

Ley 278 de 1996: Reglamentada por el Decreto Nacional 427 de 2008. "Comisión permanente de concertación de políticas salariales y laborales.

Ley 80 de 1.993: por la cual se expide el estatuto general de contratación de la administración pública.

Ley 1150 de 2.007: por medio de la cual se introducen medidas para la eficiencia y la transparencia en la Ley 80 de 1.993 y se dictan otras disposiciones generales sobre la contratación con recursos públicos.

Decreto 066 de 2.008: por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 1150 de 2.007 sobre las modalidades de selección, publicidad, selección objetiva, y se dictan otras disposiciones.

Decreto 2474 de 2.008: por el cual se reglamentan parcialmente la Ley 80 de 1.993 y la Ley 1150 de 2.007 sobre las modalidades de selección, publicidad y selección objetiva, y se dictan otras disposiciones.

4 Objetivos

4.1 Objetivo General

Diseñar un plan estratégico para la empresa Priar S.A.S con horizonte de tiempo del año 2016 al 2020.

4.2 Objetivos Específicos

1. Realizar un diagnóstico situacional der la empresa por medio de matrices de diagnóstico Evaluación de factores externos EFE y evaluación de factores internos EFI.
2. Diseñar la plataforma estratégica de la empresa Priar S.A, misión, visión, valores y principios corporativos.
3. Formular los objetivos y estrategias de mejoramiento mediante la aplicación de matrices de formulación Interna Externa (IE), Matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA) y DOFA
4. Seleccionar y priorizar las estrategias mediante la matriz MPEC
5. Rediseñar el mapa de procesos y estructura organizacional
6. Seleccionar estrategias a aplicar en la empresa
7. Diseñar un plan de acción de seguimiento y evaluación de los puntos críticos de la compañía.

5 Metodología

5.1 Tipo de investigación

La investigación a realizar es de tipo descriptiva su función principal es la capacidad para seleccionar las características fundamentales del objeto de estudio, mide las características a partir de variables e indicadores (Hernández Sampieri, 2003). Este estudio es de tipo descriptivo, proporciona la información detallada de la empresa a nivel interno (EFI), y a nivel externo (EFE), creando así, las estrategias para adecuar a la empresa a los cambios propuestos, con este diagnóstico se puede describir la situación actual de la empresa y proponer soluciones.

Para el trabajo propuesto se destacarán las características de la situación actual de la empresa Priar S.A.S la cual será la organización objeto de estudio, posteriormente se diseñará la estructura organizacional, se realizará una evaluación interna y externa de la compañía con el fin de identificar puntos críticos y de esta forma realizar un plan estratégico para estas áreas, así mismo se realizaran los manuales de funciones y perfiles de cargos de Priar S.A.S, con el fin de realizar una política salarial apta para la organización y de esta forma hacer que la empresa se torne más organizada y mejor constituida.

5.2 Fuentes De Información

Primarias.: Empleados y directivos de Priar.

Secundarias: Se basó en fuentes tales como: Bibliografía escrita y virtual, estándares internacionales en distribución, normas ISO 9002-2000.

Los libros base consultados para la elaboración de este trabajo fueron:

1. Administración estratégica de Thomas Wheelen.
2. La gerencia Estratégica de Fred David.
3. Conceptos de Administración Estratégica, de Fred David.
4. Teoría general de la Administración de Idalberto Chiavenato.

5. Administración Estratégica de Hill y Jones.

5.3 Instrumentos Y Técnicas

Se realizarán entrevistas Socios, Administrador, y directivos de la empresa Priar.;

Se aplicará un instrumento para detectar Fortalezas y debilidades.

Además se realizarán cuatro (4) reuniones de seguimiento para verificar el avance del trabajo:

Primera reunión de seguimiento. Se determinan las oportunidades y amenazas externas de la empresa.

Segunda reunión de seguimiento. Se determinarán las debilidades y fortalezas internas de la empresa. Evaluación de la matriz PEYEA. Revisión de la misión y visión.

Tercera reunión de seguimiento. Revisión y aprobación de las estrategias FA, FO, DA y DO.

6 Resultados

6.1 Diagnóstico de la empresa

En la empresa no tenían un organigrama implementado, por lo tanto se decide plasmar el organigrama de acuerdo a la información suministrada por los colaboradores de la empresa como se puede ver en la figura 5.

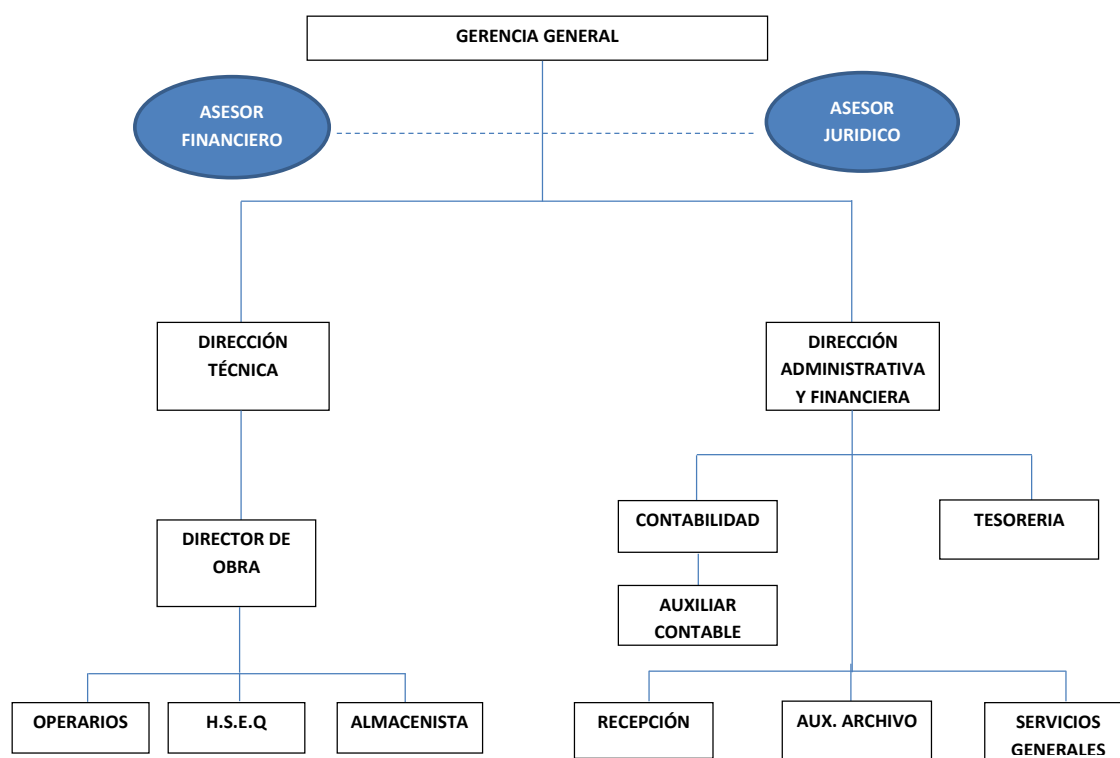


Figura 5. Estructura organizacional actual

6.1.1 Matriz POAM

Se evaluó la matriz de Perfil de Oportunidades y amenazas para detectar las principales fuerzas externas a la que se enfrenta la empresa:

Tabla 4. Matriz POAM Resumen Factores

	OPORTUNIDAD		AMENAZA	
POAM: FACTORES ECONOMICOS	Alta	2,5	Media	2,0
POAM: FACTORES POLITICOS	Media	2,3	Alta	2,8
POAM: FACTORES SOCIALES	Baja	1,0	Media	2,5
POAM: FACTORES TECNOLOGICOS	Media	2,3		
promedio	Media	2,0	Alta	2,4

Las oportunidades obtuvieron una calificación de 2,0 sobre 4 (Media). Se calificó como media en Oportunidades relacionadas con factores económicos.

Las amenazas se calificaron como 2,4 (media). Se calificó como amenazas altas los factores Políticos.

6.1.1.1

6.1.1.2 Factores económicos

Tabla 5. Matriz POAM Factores económicas

POAM: FACTORES ECONOMICOS				
		OPORTUNIDAD		AMENAZA
Factores económicos	Nivel	Puntos	Calificación	Puntos
1. Fluctuación tasa de cambio			Baja	1,0
2. Acceso a financiación de proyectos	Alta	3,0		
3. Facilidad en acceso a materias primas	Alta	3,0		
4. Ciclos de crecimiento			Alta	3,0
5. Precios de materias primas			Media	2,0
6. Portafolio de servicios	Media	2,0		
7. Facilidad en alianzas estratégicas	Media	2,0		
promedio		2,5		2,0

Por último, el factor económico dentro del análisis situacional de PRIAR S.A.S. genera ciertas fuerzas que amenazan o generan oportunidades para la empresa. El fácil acceso a las materias primas y materiales necesarios para el cumplimiento de su objeto social, el crecimiento paulatino de la economía nacional y regional han contribuido a un mejor desempeño empresarial de PRIAR S.A.S. No obstante lo anterior y debido a las grandes fortalezas de la empresa, el factor económico ejerce muy poca influencia negativa en el desempeño organizacional.

6.1.1.3 Factores políticos

Tabla 6. Matriz POAM Factores Políticos

POAM: FACTORES POLITICOS				
Factores políticos	OPORTUNIDAD		AMENAZA	
	Nivel	Puntos	Nivel	Puntos
1. Política de vivienda	Alta	3,0		
2. Contratación con el Estado	Alta	3,0		
3. Política fiscal			Alta	3,0
4. Política salarial			Media	2,0
5. Tramites en licencias de construcción			Alta	3,0
6. Creación de impuestos			Alta	3,0
7. Incentivos del Gobierno para el sector de la construcción	Media	2,0		
8. Subsidios	Media	2,0		
promedio		2,3		2,8

Desde el punto de vista político, son más las amenazas que influyen en el desempeño de PRIAR S.A.S. que las oportunidades que se puedan generar. Por naturaleza propia, la contratación estatal siempre será una oportunidad de negocio para PRIAR S.A.S., de igual forma la oportunidad de acceder a los incentivos que el mismo Estado otorga a empresas del sector son tal vez las oportunidades más radicales que puede aprovechar la empresa para el desarrollo de su objeto social.

Sin embargo, el factor político siempre será un elemento que amenaza el desarrollo de las organizaciones; las nuevas reglamentaciones en temas de contratación, la política fiscal, el régimen tributario que impera, los cambios políticos en el gobierno y el exceso de tramitología para la consecución de licencias y todo los gastos que ello implica no dejan ser factores determinantes en el desempeño empresarial de PRIAR S.A.S.

6.1.1.4 Factores sociales

Tabla 7. POAM Factores Sociales

POAM: FACTORES SOCIALES				
		OPORTUNIDAD		AMENAZA
Factores sociales	Nivel	Puntos	Nivel	Puntos
1. Desplazamiento de equipos y personal al lugar de trabajo			Media	2,0
2. Tasa delincidencial			Media	2,0
3. Conflicto armado			Alta	3,0
4. Sistema de seguridad social	Baja	1,0		
5. Inversión del Estado			Alta	3,0
6. Nuevas metodologías de construcción	Baja	1,0		
promedio		1,0		2,5

El entorno social juega un papel importante en el desarrollo organizacional ya que este genera a través de sus cambios una influencia determinante en el proceso de toma de decisiones. Para este caso, PRIAR S.A.S. se ve altamente afectada por la situación social por la que atraviesa el Departamento del Meta y el País.

La tasa delincidencial en crecimiento y el recrudecimiento del conflicto armado en zonas de influencia en donde PRIAR S.A.S. cumple con su objeto social hoy por hoy son una gran amenaza que impacta notoriamente en los resultados del negocio. A lo anterior se suma la disminución en el presupuesto de inversión por parte del Estado y las políticas en materia de seguridad pública y de seguridad social que cada vez atentan más contra los contratistas del Estado.

6.1.1.5 Factores tecnológicos

Matriz POAM Factores Tecnológicos

POAM: FACTORES TECNOLOGICOS						
			OPORTUNIDAD		AMENAZA	
Factores tecnológicos			Nivel	Puntos	Nivel	Puntos
1. Automatización de procesos como Media para optimizar el uso del tiempo			Media	2,0		
2. Facilidad en la consecución de tecnología			Alta	3,0		
3. Facilidad en la integración hacia adelante y hacia atrás			Media	2,0		
promedio				2,3		0,0

La tecnología siempre será un factor determinante para toda organización, los diferentes cambios y el desarrollo científico le ha generado al mundo empresarial la posibilidad de acceder a fuentes de alto desarrollo tecnológico con el fin de contribuir a la mejora de sus procesos. La automatización de los procesos con el fin de optimizar el uso del tiempo es una de las grandes oportunidades de PRIAR S.A.S. pues cuenta con la facilidad de acceder de mejor manera a la consecución de tecnología HI TECH con el fin de integrar y sincronizar mejor sus procesos.

Este acceso a la tecnología le permite adicionalmente una gran oportunidad de poderse integrar hacia atrás y hacia adelante con la posibilidad de generar nuevas unidades de negocio.

6.1.2 Matriz evaluación de factores externos EFE

Con Esta matriz se identifica cómo se encuentra la empresa en cuanto a lo externo, es decir relacionar sus oportunidades y amenazas, labor de la que se encarga la Matriz EFE, donde al igual que en el procedimiento anterior se clasifican con 1 la amenaza importante, 2 la amenaza menor, 3 la oportunidad menor y 4 la oportunidad importante y se asignan las ponderaciones que se crean son las adecuadas de acuerdo a la clase de empresa y a la importancia que se le dé a cada una de ellas.

Con base en la matriz POAM, se seleccionaron y evaluaron las oportunidades y estrategias por medio de la matriz EFE:

De acuerdo a la clasificación y a la ponderación asignada a cada una de las Oportunidades y Amenazas el ponderado es de 2.59, lo cual indica que está en una situación promedio en el mercado.

Tabla 8. Matriz EFE

FACTORES CRITICOS DE EXITO	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
OPORTUNIDADES	0,50		
1 Acceso a financiación de proyectos	0,15	4	0,6
2 Disponibilidad de materiales.	0,05	3	0,15
3 Política de vivienda del estado	0,10	4	0,4
4 Contratación estatal como unidad de negocio.	0,10	4	0,4
5 Fácil acceso a tecnología de última generación para optimizar procesos.	0,10	3	0,3
AMENAZAS	0,50		
1 Crecimiento de la economía regional y nacional.	0,10	2	0,2
2 Políticas estatales en materia fiscal y tributaria	0,05	2	0,1
3 Aumento en requisitos y tramitología para licencias.	0,10	1	0,1
4 Aumento impuestos predial y patrimonio	0,08	1	0,08
5 Recrudescimiento del conflicto armado en la zona de los Llanos Orientales	0,09	2	0,18
6 Disminución en la inversión pública.	0,08	1	0,08
	1,00		2,59

6.1.3 Matriz de perfil de capacidad interna PCI.

Se evaluó la matriz PCI obtenido los siguientes resultados:

Tabla 9. Resumen Matriz PCI

-1 (una respuesta mala)
-2 (una respuesta media)
-3 (una respuesta superior a la media)
-4 (una respuesta superior)

CAPACIDADES	FORTALEZAS DEBILIDADES			
PCI CAPACIDAD DIRECTIVA	Baja	1,7	Alta	3,0
PCI CAPACIDAD TECNOLOGICA	Media	2,0	Media	2,0
PCI: CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO	Baja	1,9	Baja	1,3
PCI: CAPACIDAD COMPETITIVA	Media	2,0	Baja	1,7
PCI CAPACIDAD FINANCIERA	Media	2,0	Media	2,3
Promedio	Baja	1,9	Media	2,1

Se obtuvo en factores internos una calificación de 1,9 sobre 4 en fortalezas y 2,1 en Debilidades.

Las fortalezas se ubican principalmente en la capacidad directiva y capacidad de talento humano. Las debilidades se ubican la capacidad directiva y capacidad financiera.

6.1.3.1 Capacidad directiva.

Tabla 10. PCI Capacidad Directiva

PCI CAPACIDAD DIRECTIVA				
Capacidad directiva	FORTALEZAS		DEBILIDADES	
	Nivel	Puntos	Nivel	Puntos
1. Imagen corporativa y responsabilidad social	Media	2,0		
2. Uso de planes y análisis estratégico			Alta	3
3. Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes	Media	2,0		
4. Flexibilidad de la estructura organizacional			Alta	3
5. comunicación y control gerencial			Alta	3
6. Habilidad para retener gente altamente creativa	Baja	1,0		
7. Habilidad para responder a tecnología cambiante	Baja	1,0		
8. Agresividad para enfrentar a la competencia	Media	2,0		
9. Sistema de coordinación	Media	2,0		
Promedio		1,7		3,0

El diagnóstico de la capacidad directiva permite identificar los aspectos más relevantes en la gestión gerencial de la empresa.

Como resultado de su experiencia y buenas practicas operativas, PRIAR S.A.S. goza de buena imagen corporativa, es reconocida en sector como una de las empresas más prominentes del Departamento del Meta, lo que le ha permitido incursionar en otras zonas como el Departamento del Vichada; su capacidad de adaptación ante situaciones cambiantes en el entorno y su habilidad para enfrentar la competencia le proporciona una fortaleza que impacta de buena manera en los resultados de la actividad empresarial. Se adiciona la capacidad para retener al personal altamente efectivo como una gran fortaleza de la empresa.

Dentro de las debilidades más sentidas y que están generando un gran impacto negativo en los resultados se destacan: ausencia de planes de gestión y proyección estratégica de la empresa, la ausencia de una estructura organizacional que permita establecer la asignación de tareas, funciones y responsabilidades en los diferentes niveles de jerarquía de la organización; el mal manejo de la información por la ausencia de un archivo organizado ha generado inconvenientes

en el desarrollo de los procesos; la comunicación y el control gerencial se evidencian como una debilidad repetitiva y de mucho impacto en la gestión. En el caso de la responsabilidad social empresarial, se carece de una política clara al respecto lo que ha generado actividades asistencialistas de acuerdo a necesidades de la comunidad afectada.

6.1.3.2 Capacidad tecnológica.

Tabla 11. PCI Capacidad Tecnológica

PCI CAPACIDAD TECNOLÓGICA				
Capacidad tecnológica	FORTALEZAS		DEBILIDADES	
	Nivel	Puntos	Nivel	Puntos
1. Habilidad técnica y tecnológica	Alta	3,0		
2. Capacidad de innovación	Media	2,0		
3. Nivel de tecnología utilizado en los procesos	Media	2,0		
4. Agilidad de procesos			Media	2
5. Efectividad de la producción	Media	2,0		
6. Experiencia específica de la producción	Baja	1,0		
7. Intensidad de la mano de obra en los procesos	Media	2,0		
8. Nivel de coordinación e integración con otras áreas			Media	2
9. Flexibilidad en procesos	Media	2,0		
Promedio		2,0		2,0

PRIAR S.A.S. posee una gran fortaleza desde la capacidad tecnológica focalizada fundamentalmente en la habilidad técnica de sus operarios, la capacidad de innovación de su personal profesional en el área, posee procesos ágiles y de fácil ejecución arrojando un gran impacto en los resultados finales de cada proceso. Su experiencia técnica le ha permitido consolidar un equipo de trabajo altamente efectivo y a su vez, hacer alianzas mediante la conformación de uniones temporales.

Sus principales debilidades están concentradas en la mala comunicación y coordinación con las otras áreas de la empresa, no se hace un control estricto de los materiales que se usan debido a la ausencia del manejo de inventarios en el área, no existe una persona responsable del uso y

distribución adecuada de los materiales. Aunque el nivel de tecnología utilizada es óptimo, no se hace mantenimiento preventivo a los equipos, lo que ha ocasionado algunos retrasos en ciertos procesos. Esta área adolece de apoyo profesional en ingeniería y topografía para llevar a cabo más eficientemente sus funciones.

Las debilidades mencionadas anteriormente ejercen una influencia importante impactando negativamente en los resultados del negocio como lo es el desperdicio y deterioro de materiales y equipos, mala coordinación con el área financiera y de gerencia.

6.1.3.3 Capacidad del talento humano

El talento humano como elemento primordial en la gestión empresarial es objeto de análisis pues de él se derivan los más importantes logros de la organización, de tal manera que proporciona información muy importante dentro del diagnóstico.

Una de las grandes fortalezas de PRIAR S.A.S. es su talento humano; posee un nivel académico que le permite gran desempeño en sus funciones con una gran riqueza técnica puesta al servicio de la empresa. La estabilidad laboral es un valor agregado en PRIAR ya que mitiga la rotación de personal que tanto daño hace a las organizaciones; el sentido de pertenencia y compromiso institucional muestran del talento humano de PRIAR una de sus fortalezas de mayor impacto. En los aspectos de carácter motivacional, el nivel de remuneración y los bajos índices de accidentalidad contribuyen a que se afiance el compromiso hacia la empresa y no existan niveles altos de ausentismo laboral.

Tabla 12. Matriz PCI capacidad Talento Humano

PCI: CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO				
Capacidad del talento humano	FORTALEZAS		DEBILIDADES	
	Nivel	Puntos	Nivel	Puntos
1. Nivel académico del talento humano	Media	2,0		
2. Experiencia Técnica	Alta	3,0		
3. Estabilidad laboral			Baja	1
4. Rotación de personal			Media	2
5. Ausentismo laboral	Baja	1,0		
6. Sentido de pertenencia	Media	2,0		
7. Motivación	Alta	3,0		
8. Nivel de remuneración			Baja	1
9. Accidentalidad	Baja	1,0		
10. Índices de desempeño	Baja	1,0		
Promedio		1,9		1,3

Dentro de las debilidades de esta capacidad, se concluyó que la ausencia de indicadores de desempeño es uno de los aspectos a tener en cuenta pues no existen mecanismos claros y definidos que permitan hacer inferencias más precisas frente al desempeño del personal hacia los objetivos de la organización. Aunque el talento humano es una de las principales fortalezas, existe descontento por ciertas situaciones que están generando un clima organizacional tenso a saber: mala comunicación entre áreas funcionales, toma de decisiones totalmente centralizadas sin tener en cuenta posiciones claras de algunos integrantes de la organización, la ausencia de comités que permitan generar reuniones periódicas en las que se delibere acerca de asuntos específicos del día a día organizacional y el mal manejo de la información son los aspectos a tener en cuenta para generar acciones que mitiguen estas debilidades.

6.1.3.4 Capacidad competitiva

Tabla 13. Matriz PCI Capacidad Competitiva

PCI: CAPACIDAD COMPETITIVA

Capacidad competitiva	FORTALEZAS		DEBILIDADES	
	Nivel	Puntos	Nivel	Puntos
1. Fuerza de producto y calidad	Media	2,0		
2. Lealtad y satisfacción del cliente			Media	2
3. Participación en el mercado			Baja	1
4. Ventaja sacada del potencial de crecimiento del mercado			Media	2
5. Fortaleza de proveedores y disponibilidad de insumos	Media	2,0		
6. Concentración de contrataciones	Media	2,0		
7. Acceso a organismos privados o públicos	Media	2,0		
8. Portafolio de productos	Media	2,0		
Promedio		2,0		1,7

Desde la competitividad, PRIAR S.A.S. sostiene una fuerte imagen ante sus competidores, su participación en el mercado, la facilidad para acceder a los órganos públicos, el vertiginoso crecimiento a lo largo de su corta historia empresarial sumada a la calidad y diversidad de su portafolio de productos hace de esta capacidad una de las fortalezas de mayor impacto.

PRIAR S.A.S. goza de una muy buena posición competitiva que le ha permitido acceder cada vez más a escenarios de desarrollo empresarial jalonando el crecimiento y desarrollo de la organización.

6.1.3.5 Capacidad financiera

Tabla 14. Matriz PCI Capacidad Financiera

PCI CAPACIDAD FINANCIERA				
Capacidad financiera	FORTALEZAS		DEBILIDADES	
	Nivel	Puntos	Nivel	Puntos
1. Acceso a capital cuando lo requiere	Media	2,0		
2. Grado de utilización de su capacidad de endeudamiento	Media	2,0		
3. Rentabilidad, retorno de la inversión	Alta	3,0		
4. Liquidez, disponibilidad de fondos internos			Alta	3
5. Comunicación y control económico gerencial			Alta	3

6. Habilidad para competir con precios	Media	2,0		
7. Estabilidad de costos			Media	2
8. habilidad para mantener el esfuerzo ante la demanda cíclica	Baja	1,0		
9.Elasticidad de la demanda con respecto a los precios			Baja	1
Promedio		2,0		2,3

PRIAR S.A.S. ha demostrado tener una sólida situación financiera lo que le ha permitido ampliar su portafolio y generar más fuentes de ingresos operacionales, la rentabilidad del negocio, la habilidad para competir con precios y tener un sistema de costos estable son sus principales fortalezas. Sin embargo, existen algunos aspectos que pueden afectar la estabilidad financiera de corto plazo impactando negativamente en el resultado del negocio.

Entre las debilidades que más sobresalen de la capacidad financiera de PRIAR S.A.S. están: el flujo de caja poco constante debido al sistema de contratación, ausencia de una plataforma de soporte financiero, la mala comunicación y control económico por parte de la gerencia, alto nivel de endeudamiento existente, ausencia de planeación financiera lo que genera un descontrol de los gastos sin establecer las prioridades.

Adicional a lo anterior, la sobrecarga laboral del personal del área contable, el deficiente manejo que se le hace a la caja menor y la ausencia de un manual para este rubro ponen de manifiesto la falta de control a los recursos destinados para tal fin. Otro aspecto que se detecto es el pago altas sumas de dinero por concepto de multas de carácter tributario debido a la falta de control, seguimiento y verificación del área contable en la ejecución de contratos y cumplimiento de requerimientos legales.

6.1.4 Matriz Evaluación Factores Internos EFI

El resultado ponderado no puede ser inferior a 1 ni superior a 4, y en la medida en que se acerque a 4 se estará direccionando la situación de la empresa hacia las fortalezas pero en la medida en que se acerque a 1 estará entrando en debilidades y eso sería preocupante, se obtiene un promedio de 2,1 que se acerca mucho a 2, lo cual no es positivo para la empresa, e implica que las fortalezas superan las debilidades pero se está en una situación crítica.

Tabla 15. Matriz EFI

Factores críticos de Éxito		Peso	Calificación	Calificación Ponderada
FORTALEZAS		0,50		
1	Buena capacidad técnica y tecnológica que permite agilidad y efectividad en los procesos.	0,10	3	0,3
2	Excelente experiencia técnica del talento humano	0,10	3	0,3
3	Talento humano motivado y comprometido	0,10	3	0,3
4	Buen nombre y la buena posición competitiva de la empresa.	0,10	4	0,4
5	Alta rentabilidad del negocio le permite buena estructura financiera.	0,10	3	0,3
DEBILIDADES		0,50		
1	Ausencia de planeación	0,10	1	0,1
2	No está clara la estructura organizacional	0,10	1	0,1
3	Mala comunicación y control por parte de la gerencia.	0,10	1	0,1
4	Falta de liquidez y alto nivel de endeudamiento.	0,10	1	0,1
5	Carencia de mecanismos de control financiero. No hay prioridad en el gasto.	0,10	1	0,1
		1,00		2,1

3	una FORTALEZA menor
4	una FORTALEZA mayor

1	debilidad mayor
2	una debilidad menor

6.2 Plataforma Estratégica Institucional

6.2.1 Imagen Corporativa

Tabla 16. Logotipo Priar s.a.s.



Fuente: Priar s.a.s.

6.2.2 ¿Quiénes Somos?

PRIAR PROYECTOS, INGENIERIA Y ARQUITECTURA S.A.S. es una empresa Colombiana de carácter regional especializada en el desarrollo de obras de ingeniería y Arquitectura públicas y privadas mediante la aplicación de tecnologías que permiten la satisfacción de nuestros clientes y la seguridad de nuestros trabajadores.

PRIAR S.A.S. cuenta con un equipo técnico multidisciplinar formado por ingenieros civiles, arquitectos, topógrafos, contadores públicos y administradores de empresa que junto a su amplia flota de equipos le permite ejecutar simultáneamente diversos contratos y atender oportunamente

y con la tecnología apropiada cada uno de los frentes de trabajo, garantizando de esta forma el adecuado desarrollo de su objeto social.

A partir del año 2004 sus socios inician su actividad como constructores, logrando así una importante experiencia en el sector, la cual se consolida en el año 2011 con la conformación de la sociedad PRIAR S.A.S. y la ejecución de diferentes proyectos de obras civiles y arquitectónicas, tales como: alcantarillados sanitarios, pluviales, plantas de tratamiento, obras de contención en ríos, construcción y mantenimientos de vías, así como la construcción y mantenimiento de edificaciones institucionales, que le permiten a la empresa ser altamente competitiva en el mercado regional y nacional.

6.2.3 Misión

Priar s.a.s. no contaba con una misión actual, por lo tanto se procede a proponerla de acuerdo a las reuniones con las directivas de la empresa.

Es la Construcción y programación de obras civiles, y la explotación, producción y venta de agregados pétreos, y mezclas asfálticas, buscando satisfacer las necesidades de nuestros clientes, comprometidos en mejorar continuamente la eficacia de nuestro Sistema de Gestión de Calidad, de acuerdo a políticas de calidad declaradas y firmadas por la Gerencia.

Según lo lineamientos de Dereck Abell, detallados en el marco teórico; La nueva misión quedará dividida en 9 líneas estratégicas así:

- 1 Contribuir al desarrollo económico y social del país
- 2 mediante la construcción de obras de ingeniería y arquitectura,
- 3 que ofrezcan la posibilidad de mejorar la calidad de vida de sus grupos de interés,
- 4 mediante la implementación de procesos innovadores
- 5 y de alta calidad,

- 6 apoyado en nuestro equipo humano altamente calificado
- 7 y la implementación de técnicas ajustadas a las condiciones de cada contrato,
- 8 logrando así el reconocimiento
- 9 y satisfacción de nuestros clientes.

“Contribuir al desarrollo económico y social del país mediante la construcción de obras de ingeniería y arquitectura, que ofrezcan la posibilidad de mejorar la calidad de vida de sus grupos de interés, mediante la implementación de procesos innovadores y de alta calidad, apoyado en nuestro equipo humano altamente calificado y la implementación de técnicas ajustadas a las condiciones de cada contrato, logrando así el reconocimiento y satisfacción de nuestros Clientes”.

6.2.4 Visión

PRIAR S.A.S. será reconocida en el 2020, como una organización sólida y confiable, con proyección internacional, capaz de responder a las expectativas de sus clientes, mediante la constante innovación de sus procesos y el continuo compromiso con el medio ambiente y la comunidad.

6.2.5 Objetivos Estratégicos

Tabla 17. Misión y objetivos

MISIÓN		OBJETIVOS	
1	Contribuir al desarrollo económico y social del país mediante la construcción de obras de ingeniería	1.1	Consolidar los productos de Ingeniería
2	y arquitectura,	2.1	Constituir departamento de diseño y arquitectura
3	que ofrezcan la posibilidad de mejorar la calidad de vida de sus grupos de interés,	3.1	Construir la política de responsabilidad social

4	mediante la implementación de procesos innovadores	4.1	Implementar procesos de construcción siempre en constante innovación
5	y de alta calidad,	5.1	Iniciar un proceso de aseguramiento de la calidad
6	apoyado en nuestro equipo humano altamente calificado	6.1	Rediseñar la estructura organizacional para adaptarla a la situación actual de la empresa
		6.2	Construir los manuales de funciones
7	y la implementación de técnicas ajustadas a las condiciones de cada contrato,	7.1	Alinear la organización para poder administrar por unidad estratégica (contrato)
8	logrando así el reconocimiento	8.1	Lograr un reconocimiento en el medio de la construcción
9	y satisfacción de nuestros clientes.	9.1	Implementar un programa de servicio al cliente

6.2.6 Antecedentes Históricos

Hacia finales del año 2003 el arquitecto Joaquín Gómez inicia su actividad empresarial como persona natural mediante contratación con el ministerio del transporte y el Inviás, actividad que le permitió abrir una oficina con el fin de llevar de manera más organizada los contratos que ejecutaba en ese entonces. Hacia el año 2005 la empresa de acueducto y alcantarillado de Villavicencio contó con sus servicios para la ejecución de algunas obras, lo que le permitió abrirse espacio para poder llegar a la Fuerza Aérea Colombiana para seguir adquiriendo experiencia en el tema de la contratación estatal.

La anterior experiencia le ha permitido hacia el año 2009 constituir una sociedad con el ingeniero Jorge Narváez con el fin de poder ejecutar algunas obras que se ejecutaron como persona natural mientras se adquiría mayor conocimiento en el área. Como producto de esta actividad la sociedad fue afianzando su capacidad de contratación y así generando un crecimiento

y desarrollo que les permitió la adquisición de equipos y la vinculación de personal que les apoyara en la ejecución de los diferentes contratos.

La consolidación de esta sociedad se da en el año 2011 mediante la constitución y creación de PRIAR S.A.S. como una de las empresas de obras civiles de mayor reconocimiento actualmente en el Departamento del Meta y Vichada. Esta iniciativa empresarial con un crecimiento vertiginoso ha contribuido desde sus inicios al desarrollo económico y social de la región mediante la creación de 13 empleos directos en área administrativa y 75 empleos directos en el área técnica.

Su incursión en el sector de la construcción de obras civiles, su calidad, seriedad y cumplimiento le ha permitido seguir proyectando sus unidades de negocio hacia la gestación de una nueva opción que seguramente en el mediano plazo se convertirá en una alternativa estratégica de gran aporte para la consolidación de la sociedad. Las obras de arquitectura, hoy empiezan a abrirse espacio dentro del espectro del portafolio de servicios y productos que PRIAR S.A.S. le ofrece al mercado.

No obstante su buen desempeño empresarial, PRIAR S.A.S. ha venido experimentando una serie de inconsistencias de carácter administrativo que le ha impedido poder desarrollar de una manera más eficiente su actividad generando algunos problemas en su gestión; lo anterior ocasionado por el notorio crecimiento de sus unidades de negocio y la ausencia de un sistema de gestión que le dé mayor orden en el ejercicio de su objeto social.

A continuación se presenta a manera de diagnóstico situacional el estado actual de cada una de las capacidades empresariales de PRIAR S.A.S. que le permitirá tomar algunas decisiones con el fin de mejorar y fortalecer los diferentes hallazgos encontrados en el diagnóstico. Cabe aclarar que la información consignada en el presente documento es totalmente confidencial, de uso exclusivo de la empresa y que es el producto de las entrevistas realizadas con el personal administrativo y técnico de la empresa.

6.2.7 Cultura Corporativa

La cultura corporativa es el conjunto de hábitos, costumbres, creencias y valores aplicado a una organización, institución, administración, corporación, empresa o negocio que busca establecer el comportamiento de los miembros del grupo y así ser reconocido en una región económica.

Generar una cultura corporativa en PRIAR S.A.S. concreta en sus empleados lo que valoran de la organización, su código de conducta y su estilo de colaboración. La cual está determinada por los principios y valores contribuyendo a encaminar todos los esfuerzos hacia el logro de los objetivos y propósitos organizacionales generando niveles óptimos de eficiencia y productividad.

Los principios y valores que a continuación se relacionan son el resultado del sentimiento colectivo expresado por todos y cada uno de la organización.

6.2.8 Valores Corporativos PRIAR S.A.S.

RESPECTO: Para PRIAR S.A.S., el respeto es el trato digno, cordial, educado y atento con el que reconocemos a los miembros de nuestra empresa y a nuestros grupos de referencia; creando así un ambiente de seguridad y calidad para todas las relaciones humanas.

RESPONSABILIDAD: Cumplimiento y compromiso con los derechos y deberes adquiridos al hacer parte de nuestra organización, respetando los lineamientos y reglas de PRIAR S.A.S.

LEALTAD: Se concibe como la virtud que evidencia la honra, fidelidad, cumplimiento de normas y confidencialidad en las decisiones y el manejo de la información.

EQUIDAD: En PRIAR S.A.S. la equidad se concibe en la forma justa y proporcional como son tratados nuestros clientes, compañeros de trabajo y demás grupos de referencia sin tener en cuenta algún tipo de discriminación.

Tabla 18. Matriz axiológica

VALOR	GRUPOS DE INTERES						
	CLIENTES	COMPAÑEROS	ESTADO	COMPETENCIA	SOCIEDAD	MEDIO AMBIENTE	ACCIONISTAS
RESPONSABILIDAD	X	X	X		X	X	X
RESPECTO	X	X	X	X	X	X	X
EQUIDAD	X	X			X	X	X
LEALTAD	X	X			X		X

Fuente: Los autores

6.2.9 Principios Corporativos PRIAR S.A.S.

CALIDAD: Generar satisfacción a nuestros grupos de interés en el cumplimiento de los estándares exigidos mediante la aplicación de buenas prácticas, innovación y vocación de servicio.

MEJORAMIENTO CONTINUO: Para PRIAR S.A.S. es fundamental el aprendizaje constante como una forma de mejora continua que permita la generación y aplicación de nuevos métodos en nuestros procesos.

CULTURA DE RESULTADOS: Los resultados reflejan las buenas prácticas de nuestro talento humano y de cómo éste de manera efectiva hace uso racional de los recursos para generar altos niveles de productividad con resultados satisfactorios tanto para los clientes como para la empresa misma.

TRABAJO EN EQUIPO: La integración armónica de funciones y actividades ejecutadas por un equipo altamente proactivo, solidario y comprometido, son la base para el logro de los objetivos organizacionales de PRIAR S.A.S

RESPECTO POR EL MEDIO AMBIENTE: PRIAR S.A.S se esmera en brindar y garantizar espacios armónicos con el medio ambiente y la sociedad, mediante el desarrollo de

proyectos sustentables que mitiguen el impacto y propicien una mejor relación entre la empresa y su entorno.

Tabla 19. Matriz axiológica

PRINCIPIO	GRUPOS DE INTERES						
	CLIENTES	COMPAÑEROS	ESTADO	COMPETENCIA	SOCIEDAD	MEDIO AMBIENTE	ACCIONISTAS
CALIDAD	X	X	X		X	X	X
MEJORAMIENTO CONTINUO	X	X			X	X	X
TRABAJO EN EQUIPO		X	X			X	X
CULTURA DE RESULTADO	X	X			X	X	X
RESPECTO POR EL MEDIO AMBIENTE	X		X		X	X	

Fuente: Los autores

6.3 Selección De Estrategias

6.3.1 Matriz Interna Externa IE

- El resultado de la matriz EFE fue de 2.5 promedio
- El resultado de la matriz EFI fue 2,1. media
- Lo cual ubica a la empresa PRIAR S.A.S en la matriz IE en el cuadrante No V

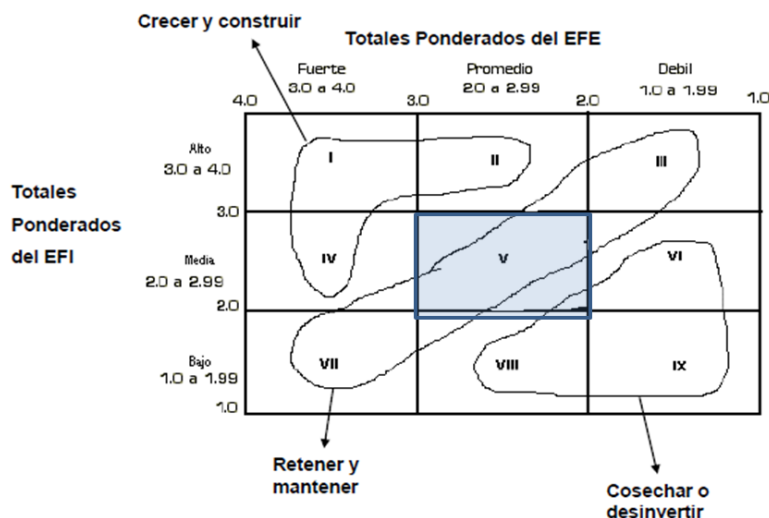


Figura 6. Matriz Interna externa IE.

La estrategia sugerida es entonces: Retener y mantener.

La penetración en el mercado y el desarrollo del producto son dos estrategias comúnmente empleadas para este tipo de empresas en este cuadrante.

6.3.2 Matriz evaluación de la posición estratégica externa PEYEA.

La Matriz PEYEA fue evaluada en una reunión de seguimiento cuya acta se puede observar en el Anexo E. A continuación se describen las calificaciones concertadas por el gerente y la subgerente de la empresa y las observaciones que los mismos realizaron en cada ítem:

Las fuerzas financieras (FF) y las fuerzas de la Industria (FI) de califican de 1 a 6, donde la peor calificación es 1 y la mejor es 6.

La ventaja competitiva (VC) y la estabilidad del ambiente (EA) se califican de -6 a -1, donde -6 es la peor calificación y -1 es la mejor calificación.

Tabla 20. Matriz PEYEA. Evaluación de la Posición Estratégica Externa.

POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA	Calif	POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA	Calif
Fuerza financiera (FF)		Estabilidad del Ambiente (EA)	
Rendimiento sobre la inversión	5	Cambios tecnológicos	-1
Apalancamiento	5	Tasa de inflación	-5
Liquidez	2	Variabilidad de la demanda	-3
Capital de trabajo	2	Escala de precios de productos competidores	-3
Flujos de efectivo	3	Barreras para entrar en el mercado	-6
Facilidad para salir del mercado	3	Presión competitiva	-4
Riesgos implícitos del negocio	6	Elasticidad de la demanda	-6
Ventaja Competitiva (VC)		Fuerza de la Industria (FI)	
Participación en el mercado	-3	Potencial de crecimiento	6
Calidad del producto	-2	Potencial de utilidades	6
Ciclo de vida del producto	-5	Estabilidad financiera	3
Lealtad de los clientes	-5	Conocimientos tecnológicos	3
Utilización de la capacidad de la competencia	-3	Aprovechamiento de recursos	4
Conocimientos tecnológicos	-2	Intensidad de capital	3
Control sobre los proveedores y distribuidores	-3	Facilidad para entrar en el mercado	2
		Productividad, aprovechamiento de la capacidad	2

Los puntajes de cada factor se obtienen por un promedio de cada ítem. La fuerza financiera (FF) y la estabilidad del ambiente (EA) se suman para obtener el puntaje del eje y. La ventaja competitiva (VC) y la fuerza de la Industria (FI) se suman para obtener el eje x. Los resultados se muestran a continuación:

FUERZA FINANCIERA FF	3,7
ESTABILIDAD AMBIENTE EA	-4,0
El vector direccional coordina el eje Y es:	-0,3
VENTAJA COMPETITIVA VC	-3,3
FUERZA DE LA INDUSTRIA FI	3,6
El vector direccional coordina el eje X es:	0,3

El resultado se grafica en un plano cartesiano, y como el resultado de X es positivo, y Y es negativo, se grafica un vector en el cuarto cuadrante.

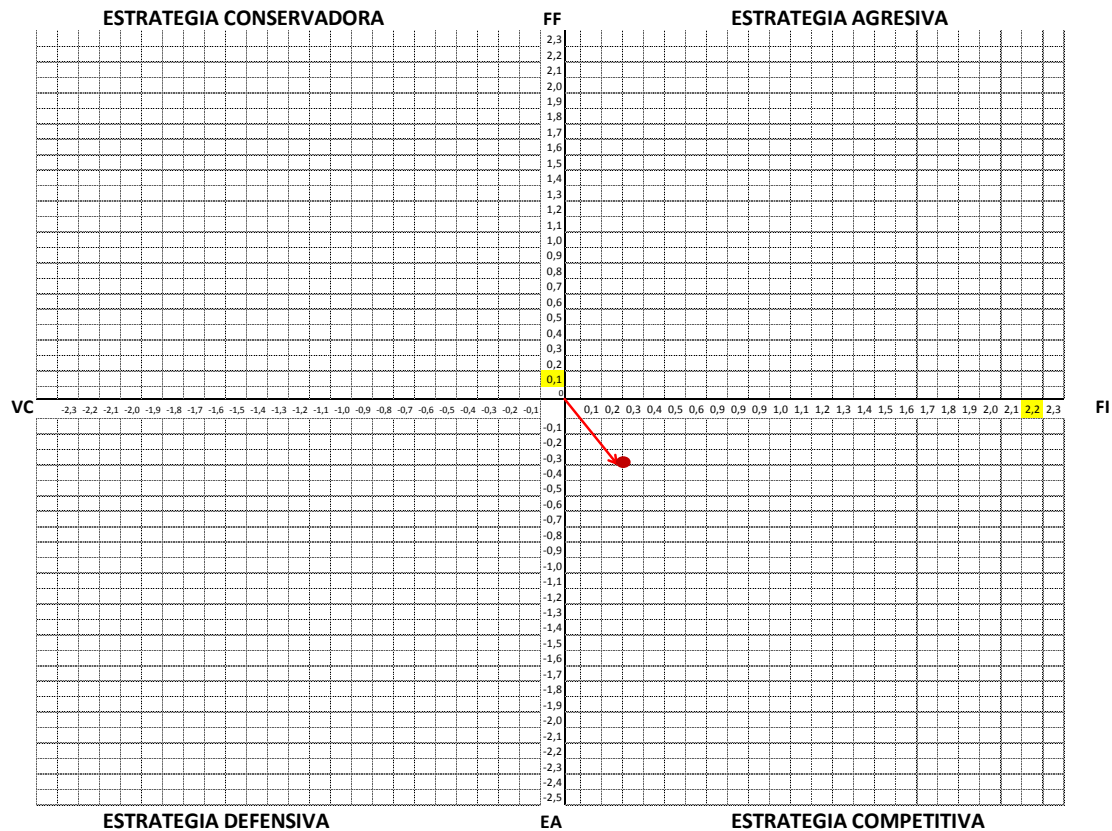


Figura 7. Vector matriz PEYEA

El vector direccional está situado en la parte inferior derecha o cuadrante competitivo de la matriz PEYEA, lo cual indica que se deben implementar estrategias competitivas. Las estrategias competitivas incluyen la integración hacia atrás, hacia delante y horizontal, la penetración en el mercado, el desarrollo del mercado, el desarrollo del producto y las empresas de riesgo compartido

El resultado obtenido muestra una empresa con una elevada fortaleza financiera que ha obtenido ventajas competitivas en una industria estable y creciente. Según este análisis, la empresa debe realizar una estrategia competitiva.

Según este tipo de estrategia, se recomiendan las siguientes estrategias:

1. Integración: Integración vertical hacia atrás con proveedores,
2. Alianzas estratégicas (uniones temporales) para ejecutar contratos compartidos.
3. Penetración en el mercado: Penetrar más el mercado del departamento del Meta, concentrarse en las ventajas que se tienen.
4. desarrollo de mercados: extender operaciones a departamentos como Casanare, Vichada y Guaviare.
5. Desarrollo de productos: desarrollar nuevos productos para el mercado actual, como la construcción de VIS, de nuevos proyectos.

6.3.3 Matriz DOFA

Se llega así hasta la elaboración de la matriz de Debilidades, Oportunidades y Fortalezas, Amenazas DOFA como la principal herramienta a la hora de definir cuáles serán las tácticas que se utilizarán para poner en marcha las estrategias que deben corregir los aspectos de intervención de la empresa para lo que se utiliza en términos de lo interno la misma información de la matriz MECÍ y de lo externo la matriz EFE así como el diagnóstico de la matriz competitiva.

El Plan estratégico que se propone empieza con las estrategias DO que buscan aprovechar las oportunidades para mejorar las debilidades, las estrategias FO que son el escenario ideal aprovechan las fortalezas de la empresa identificando como mantenerlas o mejorarlas con las oportunidades, en cuanto a las estrategias DA, el escenario más drástico se identifican las debilidades para evitar al máximo las amenazas y finalmente las estrategias FA, buscan contrarrestar las amenazas con las fortalezas.

Tabla 21. Matriz DOFA

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<p>Acceso a financiación de proyectos</p> <p>Disponibilidad de materiales.</p> <p>Política de vivienda del estado</p> <p>Contratación estatal como unidad de negocio.</p>	<p>Crecimiento de la economía regional y nacional.</p> <p>Políticas estatales en materia fiscal y tributaria</p> <p>Aumento en requisitos y tramitología para licencias.</p> <p>Aumento impuestos predial y patrimonio</p>
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
<p>Buena capacidad técnica y tecnológica que permite agilidad y efectividad en los procesos.</p> <p>Excelente experiencia técnica del talento humano</p> <p>Talento humano motivado y comprometido</p> <p>Buen nombre y la buena posición competitiva de la empresa.</p> <p>Alta rentabilidad del negocio le permite buena estructura financiera.</p>	<p>PENETRACIÓN EN EL MERCADO</p> <p>Conseguir más clientes en el mercado de los Llanos Orientales</p> <p>DESARROLLO DE MERCADOS</p> <p>Expandirse geográficamente con énfasis en lo regional</p> <p>ALIANZAS ESTRATÉGICAS</p> <p>Desarrollar Uniones temporales para poder aspirar a proyectos más grandes</p>	<p>INTEGRACIÓN</p> <p>Fortalecer la integración vertical hacia atrás, con el control de insumos y transporte</p>
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
Ausencia de planeación	DESARROLLO DE PRODUCTO	DESARROLLO PRODUCTO

No está clara la estructura organizacional	Desarrollar nuevas variedades de productos	Fortalecer portafolio con la inclusión de nuevos productos
Mala comunicación y control por parte de la gerencia.	Invertir en la actualización de maquinarias	Rediseñar la Estructura Organizacional y construir manuales de funciones
Falta de liquidez y alto nivel de endeudamiento.	Iniciar proceso de certificación ISO9001	Fortalecerse administrativamente para poder cumplir con requisitos logísticos, técnicos, tributarios y de tramitología
Carencia de mecanismos de control financiero. No hay prioridad en el gasto.		

Fuente: Los autores.

6.3.4 Matriz planeación estratégica cuantitativa MPEC

Se utilizó la misma ponderación que se definió en las matrices EFE y MEFI. La Priorización de Estrategias obtenida en la matriz MPEC es la siguiente:

ESTRATEGIAS	PUNT	PRIORIDAD
INTEGRACIÓN	2,30	2
PENETRACIÓN EN EL MERCADO	2,18	3
DESARROLLO DE PRODUCTO	2,72	1
DESARROLLO DE MERCADOS	2,11	4

Tabla 22. Matriz MPEC

Factores Críticos para el Éxito OPORTUNIDADES	PESO	Integración		Penetración en el mercado		Desarrollo de Producto		Desarrollo de mercados	
		CALIFICAC IÓN	CALIFICACIÓN	CALIFIC ACIÓN	CALIFICACIÓN	CALIFIC ACIÓN	CALIFICACIÓN	CALIFICA CIÓN	CALIFICACIÓN
			PONDERADA		PONDERADA		PONDERADA		PONDERADA
Acceso a financiación de proyectos	8%	3	0,23	2	0,15	3	0,23	1	0,08
Disponibilidad de materiales.	3%	4	0,10	2	0,05	1	0,03	1	0,03
Política de vivienda del estado	5%	4	0,20	3	0,15	1	0,05	4	0,20
Contratación estatal como unidad de negocio.	5%	4	0,20	4	0,20	4	0,20	4	0,20
Fácil acceso a tecnología de última generación para optimizar procesos.	5%	1	0,05	1	0,05	2	0,10	2	0,10
0	0%								
Subtotal	25%		0,775		0,6		0,6		0,6
AMENAZAS									
Crecimiento de la economía regional y nacional.	5%	3	0,15	3	0,15	1	0,05	1	0,05
Políticas estatales en materia fiscal y tributaria	3%	1	0,03	1	0,03	1	0,03	1	0,03
Aumento en requisitos y tramitología para licencias.	5%	1	0,05	1	0,05	4	0,20	1	0,05
Aumento impuestos predial y patrimonio	4%	1	0,04	1	0,04	4	0,16	1	0,04
Recrudimiento del conflicto armado en la zona de los Llanos Orientales	5%	1	0,05	1	0,05	1	0,05	4	0,18
Disminución en la inversión pública.	4%	1	0,04	3	0,12	1	0,04	4	0,16
Subtotal	25%		1,125		1,03		1,12		1,105
FORTALEZAS									
Buena capacidad técnica y tecnológica que permite agilidad y efectividad en los procesos.	5%	1	0,05	4	0,20	4	0,20	4	0,20
Excelente experiencia técnica del talento humano	5%	1	0,05	3	0,15	4	0,20	3	0,15
Talento humano motivado y comprometido	5%	1	0,05	2	0,10	4	0,20	2	0,10
Buen nombre y la buena posición competitiva de la empresa.	5%	1	0,05	4	0,20	4	0,20	3	0,15
Alta rentabilidad del negocio le permite buena estructura financiera.	5%	1	0,05	4	0,20	4	0,20	2	0,10
Subtotal	25%		0,1		0,4		0,4		0,25
DEBILIDADES									
Ausencia de planeación	5%	1	0,05	1	0,05	4	0,20	1	0,05
No está clara la estructura organizacional	5%	1	0,05	1	0,05	4	0,20	1	0,05
Mala comunicación y control por parte de la gerencia.	5%	1	0,05	1	0,05	4	0,20	1	0,05
Falta de liquidez y alto nivel de endeudamiento.	5%	4	0,20	1	0,05	4	0,20	1	0,05
Carencia de mecanismos de control financiero. No hay prioridad en el gasto.	5%	1	0,05	1	0,05	4	0,20	1	0,05
Subtotal	25%		0,3		0,15		0,60		0,15
TOTAL	100%		2,30		2,18		2,72		2,11

Se debe priorizar en desarrollo de productos, consolidar la estructura y plataforma estratégica, desarrollar nuevos productos y obtener certificación ISO9001. Esta es la estrategia que se prioriza para este trabajo

En segunda medida, integración vertical hacia atrás para obtener control sobre los principales insumos como canteras, maquinaria pesada y transporte.

Penetración: En tercera medida se deben conseguir más clientes en los mercados actuales

Desarrollo de mercados: se debe hacer un esfuerzo para expandirse geográficamente

6.4 Desarrollo Estrategias

La información anteriormente analizada se convierte en el insumo fundamental para el diseño del plan estratégico 2015-2020, PRIAR S.A.S. es una organización que a pesar de su poca trayectoria empresarial cuenta con elementos diferenciadores que la convierten en una organización de alta proyección en el contexto local y regional, con la mira hacia mercados cada vez más diversos que impriman más oportunidades de negocio ampliando a su vez la posibilidad de tener un portafolio de servicios más generoso para ofertar al mercado.

El talante e iniciativa de sus propietarios es un factor determinante para que la empresa se encuentre en un lugar privilegiado lo que le ha permitido a través del desarrollo de su objeto social contribuir al desarrollo económico y social de la región.

Según la priorización de estrategias desarrollada en la matriz MPEC, la estrategia a priorizar el DESARROLLO DE PRODUCTO, haciendo énfasis en el desarrollo organizacional interno.

6.4.1 Rediseño Estructura Organizacional

La finalidad de una estructura organizacional es establecer un sistema de roles que han de desarrollar los miembros de una entidad para trabajar juntos de forma óptima y que se alcancen las metas fijadas en la planeación.

Los principios que guían el diseño de la estructura de la organización son: **Principio de autoridad y jerarquía:** se fundamenta en la existencia en la empresa de diferentes niveles de autoridad, ordenados en jerarquías según el grado de responsabilidad y control. **Principio de unidad de dirección:** debe existir una dirección única encargada de definir los objetivos generales

y estrategia de la empresa, ejemplo: el director o gerente general; **Principio de departamentalización:** consiste en la agrupación de tareas y funciones en áreas funcionales, departamentos o divisiones que coordinen las diferentes relaciones de la empresa; **Principio de comunicación:** debe existir un sistema de comunicación en varios sentidos: descendente (de superior a subordinado), horizontal (de jefe a jefe o de empleado a empleado), y ascendente (de subordinado a superior).

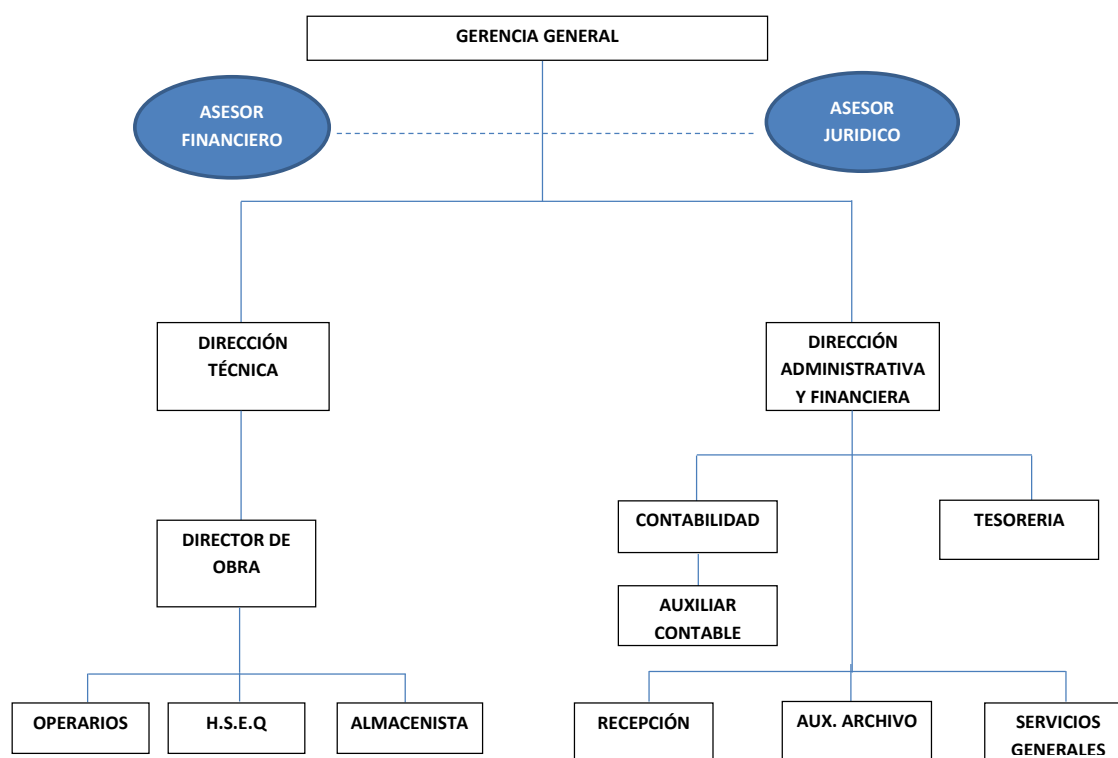


Figura 8. Estructura organizacional actual

La estructura organizacional debe estar estructurada con el mapa de procesos siguiente:

En virtud de lo anterior, se propone la siguiente estructura organizacional para PRIAR S.A.S., compuesta por el organigrama, manuales de funciones con sus respectivos perfiles de cargo y responsabilidades

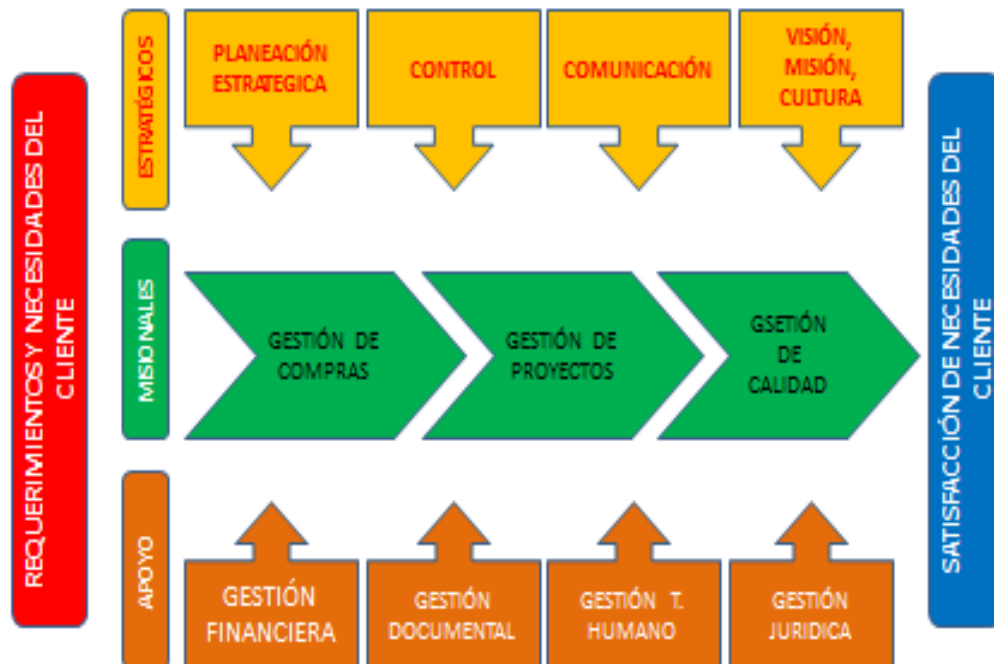
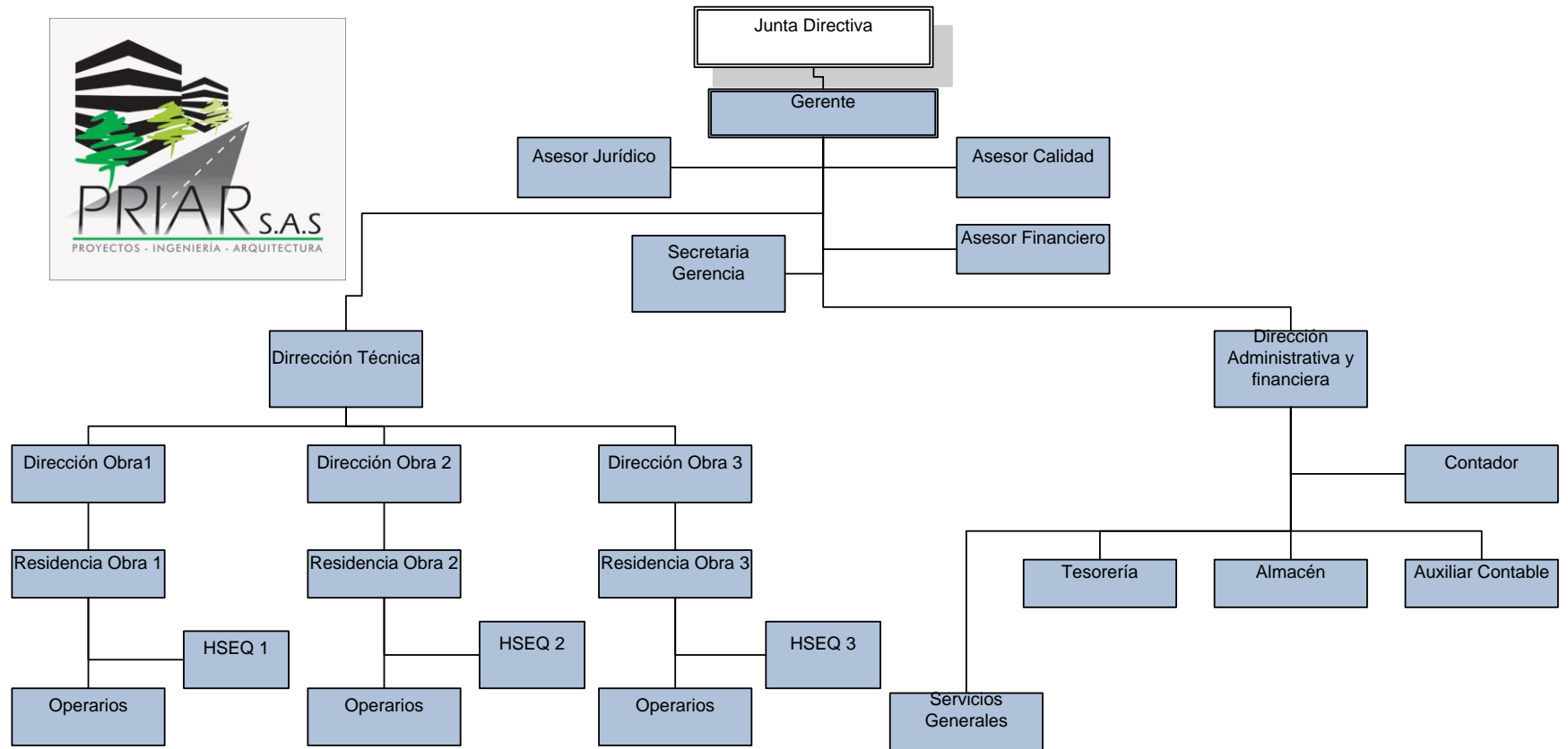


Figura 9. Mapa de procesos

Figura 10. Organigrama propuesto



6.4.2 Elaboración Manual de funciones y responsabilidades

Ver Anexo A.

6.4.3 Plan de Acción

6.4.3.1 Estrategia: Diseño de un sistema de control administrativo y financiero

ACTIVIDAD	TIEMPO DE EJECUCIÓN	RESPONSABLE	RECURSOS
1. Implementar sistema de comunicación interna: e-mail corporativo, intranet, memorando, circulares.	2 meses	Dirección Administrativa y Financiera	Servidor, Ing. De sistemas, equipos cómputo.
2. Diseño e implementación de una política de compras y pago a proveedores.	1 mes	Dirección Administrativa y Financiera	Talento humano, papelería, equipos computo
3. Diseño de formatos para el control del flujo de efectivo e instructivo para el manejo de caja menor.	2 mes	Dirección Administrativa y financiera-contabilidad	Talento humano, papelería, equipos computo
4. Elaboración de presupuesto anual de costos y gastos	1 mes	Dirección Administrativa y financiera-contabilidad	Talento humano, papelería, equipos computo
5. Diseño de formatos para el control, mantenimiento y movilidad de maquinaria y equipo.	2 mes	Dirección Administrativa y Financiera. - Dir. Técnica	Talento humano, papelería, equipos computo
6. Definir sistema de seguimiento y verificación de correspondencia interna y externa.	1 mes	Dirección Administrativa y Financiera. - Secretaria de Gerencia	Talento humano, papelería, equipos computo
7. Diseñar e implementar el sistema de manejo documental, archivo y manejo de almacén.	2 meses	Dirección Administrativa y Financiera-Contabilidad	Talento humano, papelería, equipos computo

6.4.3.2 Estrategia: Fortalecimiento del Talento Humano

ACTIVIDAD	TIEMPO DE EJECUCIÓN	RESPONSABLE	RECURSOS
1. Capacitación en servicio al cliente	3 meses	Gerencia general Dirección Administrativa Financiera.	- Capacitador, audiovisuales, equipo y de cómputo, recurso financiero
2. Capacitación en negociación y resolución de conflictos	3 meses	Gerencia general Dirección Administrativa Financiera.	- Capacitador, audiovisuales, equipo y de cómputo, recurso financiero
3. Capacitación en habilidades directivas: directores, gerencia y junta de socios.	3 meses	Gerencia general Dirección Administrativa Financiera	- Capacitador, audiovisuales, equipo y de cómputo, recurso financiero
4. Capacitación en motivación y liderazgo	3 meses	Gerencia general Dirección Administrativa Financiera.	- Capacitador, audiovisuales, equipo y de cómputo, recurso financiero
5. Capacitación en actualización tributaria	3 meses	Gerencia general Dirección Administrativa Financiera.	- Capacitador, audiovisuales, equipo y de cómputo, recurso financiero

6.4.3.3 Estrategia: Formalización de la estructura organizacional

ACTIVIDAD	TIEMPO DE EJECUCIÓN	RESPONSABLE	RECURSOS
1. Diseño de manuales de funciones y perfiles de cargos	En ejecución	Gerencia	Consultores, papelería y financiero
2. Diseño de manual de procedimientos para todas las áreas de la organización	6 meses	Gerencia	Consultores, papelería y financiero
3. Diseño de reglamento interno de trabajo.	2 meses	Dirección Administrativa y Financiera.	Consultores, papelería y financiero

4. Diseño de reglamento de salud ocupacional	2 meses	Dirección Administrativa y Financiera.	Consultores, papelería y financiero
5. Diseño de formas estándar para la solicitud de materiales a proveedores, devolución de materiales, pedidos al almacén, reintegro de materiales al almacén, materiales aplicados en obra, registro de horas hombre trabajadas, horas máquina trabajadas.	2 meses	Dirección Administrativa y Financiera, Dirección técnica, Contabilidad	Talento Humano, equipos de cómputo, papelería, software

6.4.3.4 Estrategia: Obtener certificación de Aseguramiento de la calidad ISO 9001.

ACTIVIDAD	TIEMPO DE EJECUCIÓN	RESPONSABLE	RECURSOS
1. Seleccionar empresa asesora en Calidad	3 meses	Dirección Administrativa y Financiera, Dirección técnica, Dirección calidad	Consultores, papelería y financiero
2. Proceso de sensibilización	2 meses	Dirección Administrativa y Financiera, Dirección técnica, Dirección calidad	Consultores, papelería y financiero
3. Implementación del sistema de calidad	1 año	Dirección Administrativa y Financiera, Dirección técnica, Dirección calidad	Consultores, papelería y financiero Talento Humano, equipos de cómputo, papelería, software
4. Auditorías Internas y externas para verificación	3 meses	Dirección Administrativa y Financiera, Dirección técnica, Dirección calidad	Consultores, papelería y financiero
5. Ajuste del sistema a hallazgos de auditorías	3 meses	Dirección Administrativa y Financiera, Dirección técnica, Dirección calidad	Talento Humano, equipos de cómputo, papelería, software

6. Auditoría aseguramiento de calidad	1 mes	Dirección Administrativa y Financiera, Dirección técnica, Dirección calidad	Consultores, papelería y financiero
7. Ajuste a hallazgos	6 meses	Dirección Administrativa y Financiera, Dirección técnica, Dirección calidad	Talento Humano, equipos de cómputo, papelería, software
8. Certificación calidad	1 mes	Dirección Administrativa y Financiera, Dirección técnica, Dirección calidad	

Conclusiones

Diagnóstico de la situación actual de la empresa PRIAR S.A.S mediante la aplicación de las matrices POAM, EFE, PCI, MEFI.

La evaluación de factores externos muestra De acuerdo a la clasificación y a la ponderación asignadas a cada una de las Oportunidades y Amenazas un ponderado de 2.49 sobre 4.0, lo cual indica que está en un situación promedio en el mercado. La organización está respondiendo de manera promedio a las oportunidades y amenazas existentes en su industria.

Las principales oportunidades encontradas fueron: El acceso a la financiación de proyectos que tiene la empresa, y el fácil acceso a la tecnología para mejorar procesos.

La evaluación de factores internos EFI muestra una posición media de la empresa. Se obtiene un promedio de 2,10 sobre 4.0, lo cual es positivo para la empresa, (pero está muy bajo, cerca de 2,0), pero implica que las fortalezas superan las debilidades.

Según las calificaciones obtenidas en la matriz EFI, las principales fortalezas son: el buen nombre y el posicionamiento de la empresa, y el talento humano con el que cuenta.

Las mayores debilidades consisten en no tener en el portafolio la ausencia de planeación, la estructura organizacional y la mala comunicación. Además se denotan problemas de liquidez.

La empresa tiene más fortalezas que debilidades, lo cual indica que se está en una buena posición para fortalecerse y crecer ordenadamente. Esto brinda un buen panorama para desarrollar estrategias agresivas como desarrollo de mercados y desarrollo de productos

Rediseñar plataforma estratégica de la empresa

- Se rediseñó la filosofía empresarial, misión y visión, la cual está siendo estudiada por las directivas de la empresa. Se formularon valores y principios para ser aplicados en la empresa.

Selección estrategias de mejoramiento mediante le aplicación de matrices de formulación IE, PEYEA y DOFA

- Según la evaluación de la matriz Interna-externa IE, La estrategia sugerida es entonces: La estrategia sugerida es entonces: Retener y mantener. la penetración en el mercado y el desarrollo del producto son dos estrategias comúnmente empleadas para este tipo de empresas en este cuadrante.
- El resultado obtenido en la matriz PEYEA muestra una empresa con una elevada fortaleza financiera que ha obtenido ventajas competitivas en una industria estable y creciente. Según este análisis, la empresa debe realizar una estrategia Competitiva. Según este tipo de estrategia, se recomiendan las siguientes estrategias:
 - Integración: Integración vertical hacia atrás con proveedores,
 - Alianzas estratégicas (uniones temporales) para ejecutar contratos compartidos.
 - Penetración en el mercado: Penetrar más el mercado del departamento del Meta, concentrarse en las ventajas que se tienen.
 - desarrollo de mercados: extender operaciones a departamentos como Casanare, Vichada y Guaviare.
 - Desarrollo de productos: desarrollar nuevos productos para el mercado actual, como la construcción de VIS, de nuevos proyectos.

Según el análisis con la matriz DOFA se proponen las siguientes estrategias:

- **PENETRACIÓN EN EL MERCADO:** Conseguir más clientes en el mercado de los Llanos Orientales
- **INTEGRACIÓN:** Fortalecer la integración vertical hacia atrás, con el control de insumos y transporte

- **DESARROLLO DE MERCADOS:** Expandirse geográficamente con énfasis en lo regional
- **ALIANZAS ESTRATÉGICAS** : Desarrollar Uniones temporales para poder aspirar a proyectos más grandes
- **DESARROLLO DE PRODUCTO:**
 - Desarrollar NUEVOS PRODUCTOS
 - Fortalecer portafolio con la inclusión de nuevos productos
 - Invertir en la actualización de maquinarias
 - Rediseñar la Estructura Organizacional y construir manuales de funciones
 - Iniciar proceso de certificación ISO9000
 - Fortalecerse administrativamente para poder cumplir con requisitos logísticos, técnicos, tributarios y de tramitología
- Los resultados de la matriz MPEC muestran que se debe priorizar en desarrollo de productos, consolidar la estructura y plataforma estratégica, desarrollar nuevos productos y obtener certificación ISO900. Esta es la estrategia que se prioriza para este trabajo
- En segunda medida, integración vertical hacia atrás para obtener control sobre los principales insumos como canteras, maquinaria pesada y transporte.
- Penetración: En tercera medida se deben conseguir más clientes en los mercados actuales
- Desarrollo de mercados: se debe hacer un esfuerzo para
- expandirse geográficamente

Fortalecimiento estructura organizacional

Se rediseñó la estructura organizacional y se elaboraron los manuales de funciones y competencias laborales.

Recomendaciones

Con base en los resultados obtenidos del proceso de planeación estratégica, se recomienda a la empresa PRIAR lo siguiente:

- Implementar los aspectos plasmados en este plan como mecanismo para adaptarse a las exigencias del mercado y la competencia.
- Las estrategias prioritarias son las que tiene que ver con DESARROLLO DE PRODUCTO, es decir, con se trata de servicios, significa desarrollarse y fortalecerse administrativamente.
- Es también vital para la en las estrategias de INTEGRACIÓN, y unirse con otras empresas para poder compartir fortalezas y aspirar a contratos más grandes.
- Además un punto crítico es empezar el proceso para obtener la certificación ISO901

Con base en el desarrollo de la presente consultoría los asesores nos permitimos poner en consideración las siguientes recomendaciones, con el único objetivo de garantizar el buen funcionamiento y operación de PRIAR S.A.S. teniendo en cuenta que se hace necesario realizar otras actividades que complementen el plan estratégico y la nueva estructura organizacional:

1. Elaboración del reglamento interno de trabajo con su respectiva aprobación por parte del ministerio de la protección social.
2. Aplicación de las disposiciones legales vigentes de salud ocupacional relacionadas con la prevención de los accidentes de trabajo y enfermedades laborales y el mejoramiento de las condiciones de trabajo (Ley 1562 de 2012).
3. Diseño y elaboración del manual de procedimientos ajustado a los procesos vigentes y aplicados en la empresa.
4. Teniendo en cuenta el crecimiento de la empresa, se hace necesario implementar procesos administrativos formales que garanticen un mejor desempeño organizacional.

5. Estructurar y formalizar el sistema de comunicación organizacional apoyado en una plataforma tecnológica.
6. Establecer mecanismos que permitan desarrollar al interior de la organización procesos de autocontrol y auto regulación en cada una de las áreas y procesos.
7. Crear equipos de trabajo interdisciplinarios como, círculos de calidad, comité de compras y comité técnico que le permitan a la organización ejecutar sus procesos con eficiencia.
8. Evaluar periódicamente la implementación y ejecución de las propuestas incluidas en el presente documento y aplicar mecanismos correctivos en caso de encontrar desviaciones.

Bibliografía

Ansoff , H. (1965). *Estrategia Corporativa*.

Cámara de Comercio de Villavicencio. (2014). *Informe de coyuntura Económica Regional*. Villavicencio: CCV.

David, F. (1994). *Planeación Estratégica*. Bogotá: Legis.

David, F. R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica, 9 ed.* México: Prentice Hall.

El Tiempo. (19 de jun de 1998). Cerradas cerca de 20 mil empresas en cuatro años. *El Tiempo*. doi:<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-777358>

Hammel, G., & Prahalad, C. K. (2000). *Liderando la Revolución*. Boston: Harvard Business School Press.

Hernández Sampieri, R. (2003). *Metodología de la Investigación*. Mexico: Mc Graw Hill.

Jaimes Amorocho, H. (2009). Planeación estratégica de largo plazo: una necesidad de corto plazo. *Pensamiento & Gestión, No 26. Universidad del Norte.*, 191-213. Recuperado el 4 de dic de 2015, de http://ciruelo.uninorte.edu.co/pdf/pensamiento_gestion/26/8_Planeacion%20estrategica%20de%20largo%20plazo.pdf

Las 5 fuerzas de Porter . com. (2012). *Las 5 Fuerzas de Porter – Clave para el Éxito de la Empresa*. Obtenido de <http://www.5fuerzasdeporter.com>

Manucci, M. (2006). *La estrategia de los cuatro círculos, diseñar el futuro en la incertidumbre del presente*, . Bogotá: Norma.

Parra, J. (2012). *Planeación Estratégica Territorial. 2.2. Planeación Estratégica*. Obtenido de Universidad Nacional De Colombia. Especialización en Desarrollo Rural. Facultad de Agronomía.: http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/agronomia/2008868/docs_curso/contenido.html

Porter, M. (1986). *La ventaja competitiva de las naciones*. NY.

Serna, S. (2009). *Planeación y gestión Estratégica*. Bogotá: Norma. Obtenido de <http://gerest.es.tl/ANALISIS-PCI.htm>

Universidad nacional de Colombia. (2010). 2.2 *Planeación estratégica*. Recuperado el 4 de dic de 2015, de Universidad Nacional de Colombia: http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/agronomia/2008868/lecciones/capitulo_2/cap2lecc2.htm

Weber, M. (1904). *la ética protestante y el espíritu del capitalismo*.

Wheelen, T., & Hunger, D. (2007). *Administración Estratégica y políticas de negocios. Conceptos y casos*. México: Pearson.

Zapata Cantú, L. (2001). *La gestión del conocimiento en pequeñas empresas de tecnologías de la información*,. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona.

Anexo A. Manual Específico de Funciones y competencias laborales

PRIAR S.A.S.		
MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES		
I. IDENTIFICACIÓN		
NIVEL:	ADMINISTRATIVO	
DENOMINACION DEL CARGO:	DIRECTOR ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	
CODIGO:		
GRADO:	2	
DEPENDENCIA	DIRECCION ADMINISTRATIVA Y FIANANCIERA	
CARGO DEL JEFE INMEDIATO	GERENTE GENERAL	
II. PROPÓSITO PRINCIPAL		
Direccionar, controlar y tomar decisiones para el correcto funcionamiento administrativo y financiero de la empresa, supervisando y evaluando las actividades de compra, suministro, presupuesto, pago de obligaciones y registro contable cumpliendo con las normas y políticas establecidas por la empresa en el desarrollo de estas labores.		
III. DESCRIPCION DE FUNCIONES ESENCIALES		
<ul style="list-style-type: none">• Planear, ejecutar y controlar la gestión administrativa y financiera de la empresa.• Responder ante el gerente general y junta de socios, por la eficaz y eficiente administración de recursos financieros y físicos de la empresa.• Controlar administrativa y disciplinariamente a todo el personal.• Elaborar en coordinación con la gerencia el presupuesto de ingresos y egresos, el plan de inversión de la empresa y garantizar su cumplimiento.• Participar en el comité de compras llevando propuestas y cotizaciones buscando la mejor opción operativa y financiera para la organización• Administrar los recursos financieros de la empresa.• Velar por la seguridad y salvaguarda de los equipos asignados a su área de trabajo para el desarrollo de sus funciones.		

IV. CONOCIMIENTOS BASICOS O ESENCIALES	
<ul style="list-style-type: none"> • Principios legales y constitucionales. • Gestión de empresas. • Normatividad de contratación pública. • Plan nacional, departamental y municipal de desarrollo. • Manejo de herramientas ofimáticas. 	
V. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA	
<ul style="list-style-type: none"> • Profesional en administración de empresas o carreras afines. • Estudios de post grado. • Experiencia laboral mínima de un año en cargos administrativos de alto nivel. 	
VI. COMPETENCIAS COMUNES	
<ul style="list-style-type: none"> • Pensamiento crítico. • Pensamiento estratégico. • Toma de decisiones. • Trabajo en equipo. • Relaciones interpersonales. 	
VII. COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES	
<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad. • Manejo de información. • Respeto. • Legal. • Manejo de poder. 	

PRIAR S.A.S.

MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES

I. IDENTIFICACIÓN

NIVEL:

ADMINISTRATIVO

DENOMINACION DEL CARGO:

CONTADOR PUBLICO

CODIGO:

GRADO:

3

DEPENDENCIA

DIRECCION ADMINISTRATIVA Y
FINANCIERA

CARGO DEL JEFE INMEDIATO

DIRECTOR ADMINISTRATIVO Y
FINANCIERO

II. PROPÓSITO PRINCIPAL

Planificar y coordinar todas las funciones relacionadas con el área contable y de impuestos con el fin de obtener estados financieros y el cumplimiento de las obligaciones tributarias asegurándose que se cumplan los principios de contabilidad, políticas de la organización y normas fiscales vigentes.

III. DESCRIPCION DE FUNCIONES ESENCIALES

- Realizar liquidación para pago de impuestos en las fechas estipuladas según calendario tributario.
- Consolidar estados financieros periódicamente según lo exija la norma tributaria o la organización.
- Elaborar las declaraciones de impuestos nacionales.
- Verificar y depurar cuentas contables.
- Cierre contable anual y elaboración de estados financieros para la gerencia general y junta de socios.

<ul style="list-style-type: none"> • Atender los requerimientos de las autoridades competentes en temas contables, dando previo aviso a la dirección administrativa y financiera. • Velar por la seguridad y salvaguarda de los equipos asignados a su puesto de trabajo para el desarrollo de sus funciones.
IV. CONOCIMIENTOS BASICOS O ESENCIALES
<ul style="list-style-type: none"> • Manejo del PUC. • Manejo básico de sistemas contables. • Manejo de herramientas ofimáticas (procesador de texto, hoja de cálculo, presentaciones, correo electrónico e internet). • Normatividad de contratación pública.
V. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA
<ul style="list-style-type: none"> • Profesional en contaduría pública. • Estudios de post grado. • Experiencia profesional mínima de dos años.
VI. COMPETENCIAS COMUNES
<ul style="list-style-type: none"> • Pensamiento crítico. • Toma de decisiones. • Pensamiento ético.
VII. COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES
<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de información. • Responsabilidad. • Legal. • Puntualidad.

PRIAR S.A.S.

MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES

I. IDENTIFICACIÓN

NIVEL:

ASISTENCIAL

DENOMINACION DEL CARGO:

AUXILIAR CONTABLE

CODIGO:

GRADO:

4

DEPENDENCIA

DIRECCION ADMINISTRATIVA Y
FINANCIERA

CARGO DEL JEFE INMEDIATO

CONTADOR PUBLICO

II. PROPÓSITO PRINCIPAL

Realizar todas las actividades que demande el contador público principalmente mantener los registros financieros basados en sus conocimientos para ser precisos en los libros financieros y así tener certeza en la rentabilidad de la empresa

III. DESCRIPCION DE FUNCIONES ESENCIALES

- Llevar seguimiento a caja, caja menor, facturación y nómina.
- Liquidar impuestos de retención en la fuente, aportes parafiscales y los que demande la norma tributaria diariamente con sus respectivas actualizaciones.
- Presentar diagnóstico de la empresa mediante estados financieros cada que lo solicite el contador.
- Elaborar certificados laborales.
- Manejar el archivo físico del área específica, según periodo tributario, para ser dirigido a almacén
- Velar por la seguridad y salvaguarda de los equipos asignados a puesto de trabajo para el desarrollo de sus funciones.

IV. CONOCIMIENTOS BASICOS O ESENCIALES

<ul style="list-style-type: none"> • Manejo del PUC. • Manejo básico de sistemas contables. • Manejo de herramientas ofimáticas (procesador de texto, hoja de cálculo, presentaciones, correo electrónico e internet). • Normatividad de contratación pública.
V. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA
<ul style="list-style-type: none"> • Técnico en contabilidad o estudiante de contaduría pública (mínimo en IV semestre). • Experiencia laboral mínima de un año en cargos contables.
VI. COMPETENCIAS COMUNES
<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo. • Pensamiento ético. • Matemáticas. • Sistemas.
VII. COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES
<ul style="list-style-type: none"> • Honestidad • Manejo de información • Responsabilidad

PRIAR S.A.S.

MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES

I. IDENTIFICACIÓN

NIVEL:	ADMINISTRATIVO
DENOMINACION DEL CARGO:	TESORERO
CODIGO:	
GRADO:	3
DEPENDENCIA	DIRECCION ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA
CARGO DEL JEFE INMEDIATO	DIRECTOR ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO

II. PROPÓSITO PRINCIPAL

Manejar el recurso económico de la empresa en perfecto orden desde caja menor hasta las cuentas bancarias, asegurando la liquidez de la empresa y optimizando el uso de los recursos.

III. DESCRIPCION DE FUNCIONES ESENCIALES

- Manejar caja menor y principal.
- Manejar cuentas bancarias y obligaciones financieras.
- Conciliar cuentas bancarias con contabilidad.
- Pagar proveedores.
- Elaborar comprobantes de ingreso y egreso.
- Elaborar de títulos valores.
- Participar en el comité de compras buscando la mejor opción financiera para la organización.
- Velar por la seguridad y salvaguarda de los equipos asignados a su puesto de trabajo para el desarrollo de sus funciones.

IV. CONOCIMIENTOS BASICOS O ESENCIALES
<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de dinero y reconocimiento del mismo. • Manejo básico de sistemas contables. • Manejo de herramientas ofimáticas. • Principios legales y constitucionales. • Dominio de portales bancarios • Reconocimiento de títulos valores.
V. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA
<ul style="list-style-type: none"> • Técnico en contabilidad, estudiante de contaduría pública o administración de empresas (mínimo en IV semestre). • Experiencia laboral mínima de un año en cargos contables.
VI. COMPETENCIAS COMUNES
<ul style="list-style-type: none"> • Toma de decisiones. • Pensamiento ético. • Matemáticas. • Sistemas.
VII. COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES
<ul style="list-style-type: none"> • Honestidad. • Manejo de información. • Responsabilidad. • Justo.

PRIAR S.A.S.	
MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES	
I. IDENTIFICACIÓN	
NIVEL: DENOMINACION DEL CARGO: CODIGO: GRADO: DEPENDENCIA CARGO DEL JEFE INMEDIATO	ADMINISTRATIVO ALMACENISTA 3 DIRECCION ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DIRECTOR ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO
II. PROPÓSITO PRINCIPAL	
Controlar y responder por la adquisición, manejo, almacenamiento, entradas, salidas, existencia y seguridad de los equipos y archivo que se adquieran en el desarrollo de las actividades de la organización.	
III. DESCRIPCION DE FUNCIONES ESENCIALES	
<ul style="list-style-type: none"> • Ordenar equipos en bodega. • Administrar inventario de bienes, maquinaria y equipo de la empresa. • Ordenar archivo. • Clasificar documentos por contratos y consorcios. • Velar por la seguridad y salvaguarda de los equipos asignados a su puesto de trabajo para el desarrollo de sus funciones. 	
IV. CONOCIMIENTOS BASICOS O ESENCIALES	
<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de sistemas • Manejo físico de equipos 	
V. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA	
<ul style="list-style-type: none"> • Técnico en gestión documental o estudiante de carreras administrativas (mínimo en IV semestre). • Normatividad archivística. • Experiencia laboral mínima de un año en cargos de archivo o administrativos. 	

VI. COMPETENCIAS COMUNES
<ul style="list-style-type: none"> • Pensamiento crítico. • Sistemas. • Monitoreo. • Creatividad.
VII. COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES
<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de información. • Responsabilidad. • Orden. • Amabilidad.

<p>PRIAR S.A.S.</p> <p>MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES</p>	
I. IDENTIFICACIÓN	
NIVEL: DENOMINACION DEL CARGO: CODIGO: GRADO: DEPENDENCIA CARGO DEL JEFE INMEDIATO	OPERATIVO SERVICIOS GENERALES 4 DIRECCION ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DIRECTOR ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO
II. PROPÓSITO PRINCIPAL	

Realizar las labores de aseo, limpieza y cafetería, para brindar comodidad en el sitio de trabajo a los funcionarios y visitantes de la empresa
III. DESCRIPCION DE FUNCIONES ESENCIALES
<ul style="list-style-type: none"> • Asear las oficinas y áreas comunes en las horas de la mañana y vigilar que se mantengan aseadas. • Mantener los baños y lavamanos en perfectas condiciones de aseo. • Limpiar muebles, enseres, ventanas y todo elemento accesorio de las oficinas. • Retirar la basura de las áreas de trabajo y áreas comunes, clasificarla y retirarla de las oficinas. • Prestar el servicio de cafetería a los funcionarios en sus áreas de trabajo y visitantes • Atender las reuniones que se lleven a cabo. • Distribuir mensajería interna de la empresa. • Velar por la seguridad y salvaguarda de los equipos asignados a su puesto de trabajo para el desarrollo de sus funciones.
IV. CONOCIMIENTOS BASICOS O ESENCIALES
<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de cocina
V. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA
<ul style="list-style-type: none"> • Bachiller. • Normas de higiene. • Experiencia laboral mínima de seis meses.
VI. COMPETENCIAS COMUNES
<ul style="list-style-type: none"> • Habilidades comunicativas.
VII. COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES
<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad. • Respeto. • Puntualidad.

PRIAR S.A.S.

MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES

I. IDENTIFICACIÓN

NIVEL:	ASISTENCIAL
DENOMINACION DEL CARGO:	SECRETARIA DE GERENCIA
CODIGO:	
GRADO:	3
DEPENDENCIA	GERENCIA GENERAL
CARGO DEL JEFE INMEDIATO	GERENTE GENERAL

II. PROPÓSITO PRINCIPAL

Realizar todas las actividades asistenciales y solicitudes que requieran la gerencia general y demás áreas.

III. DESCRIPCION DE FUNCIONES ESENCIALES

- Recibir y dirigir la correspondencia y mensajes dirigidos a la unidad.
- Programar citas según agenda de gerencia.
- Gestionar todos los requerimientos de gerencia.
- Diligenciar formatos de afiliación y actualización de empleados para controlar el pago de seguridad social.
- Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas.
- Realizar cualquier otra tarea afín que le sea asignada.
- Velar por la seguridad y salvaguarda de los equipos asignados a su puesto de trabajo para el desarrollo de sus funciones.

IV. CONOCIMIENTOS BASICOS O ESENCIALES

- Manejo de centrales telefónicas.
- Manejo de herramientas ofimáticas (procesador de texto, hoja de cálculo, presentaciones, correo electrónico e internet).
- Manejo de procesos administrativos, financieros y operativos de la organización.

V. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA
<ul style="list-style-type: none"> • Bachiller. • Tecnólogo en secretariado contable. • Experiencia laboral mínima de un año.
VI. COMPETENCIAS COMUNES
<ul style="list-style-type: none"> • Pensamiento crítico. • Relaciones interpersonales.
VII. COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES
<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad. • Manejo de información. • Respeto.

PRIAR S.A.S.

MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES

I. IDENTIFICACIÓN

NIVEL:

DIRECTIVO

DENOMINACION DEL CARGO:

DIRECTOR TECNICO

CODIGO:

GRADO:

2

DEPENDENCIA

GERENCIA GENERAL

CARGO DEL JEFE INMEDIATO

GERENTE GENERAL

II. PROPÓSITO PRINCIPAL

Dirigir el desarrollo de las políticas, planes, programas, proyectos y estrategias para la estructuración de proyectos encaminados a cumplir con los objetivos de la empresa de acuerdo con los lineamientos establecidos y las normas vigentes.

III. DESCRIPCION DE FUNCIONES ESENCIALES

- Diseñar y dirigir proyectos de obra.
- Coordinar facturación.
- Controlar la calidad en las obras, materiales y cumplimiento en los tiempos de ejecución.
- Dirigir, supervisar y coordinar la presentación oportuna de informes y estudios técnicos realizados con el diseño y la ejecución de obras de infraestructura que demanden las entidades de control.
- Coordinar y gestionar lo referente al trámite ante corporaciones autónomas, licencias permisos y aprobaciones que tengan que ver con el manejo ambiental y demás factores que se deben tener en cuenta según la normatividad vigente.
- Prestar servicios de asesoría técnica en cualquiera de las fases de ejecución de los proyectos de infraestructura realizados por la organización de acuerdo con los objetivos de eficiencia, eficacia y calidad que se tienen en la empresa.

<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar y controlar el cumplimiento de las especificaciones, presupuestos, cronogramas, planes y calidad de las obras durante la ejecución de los proyectos realizados por la empresa, de acuerdo a los lineamientos establecidos y normatividad vigente. • Participar en el comité de compras buscando la mejor opción técnica operativa para la organización. • Las demás funciones que le sean asignadas según necesidades de la dependencia. • Velar por la seguridad y salvaguarda de los equipos asignados a su área de trabajo para el desarrollo de sus funciones.
IV. CONOCIMIENTOS BASICOS O ESENCIALES
<ul style="list-style-type: none"> • Normatividad de contratación pública. • Plan nacional, departamental y municipal de desarrollo. • Normatividad en medio ambiente y código de minas. • Normatividad en estudios, diseños y consultorías. • Manejo de herramientas ofimáticas.
V. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA
<ul style="list-style-type: none"> • Profesional en ingeniería civil y/o arquitectura. • Estudios de Post grado relacionado con la funciones del cargo. • Experiencia profesional mínima de dos años.
VI. COMPETENCIAS COMUNES
<ul style="list-style-type: none"> • Pensamiento crítico. • Pensamiento estratégico. • Toma de decisiones. • Trabajo en equipo. • Relaciones interpersonales.
VII. COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES
<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad. • Honestidad. • Eficiencia. • Disciplina.

PRIAR S.A.S.

MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES

I. IDENTIFICACIÓN

NIVEL:

DIRECTIVO

DENOMINACION DEL CARGO:

DIRECTOR DE OBRA

CODIGO:

GRADO:

3

DEPENDENCIA

DIRECCION TECNICA

CARGO DEL JEFE INMEDIATO

DIRECTOR TECNICO

II. PROPÓSITO PRINCIPAL

Asesoramiento en la contratación, selección de personal operativo y compra de productos, materiales e instalaciones, la obtención de autorizaciones y licencias administrativas, la realización de los estudios, seguimiento al cumplimiento del contrato de obras y de los contratos de suministro.

III. DESCRIPCION DE FUNCIONES ESENCIALES

- Dirigir la ejecución material de la obra y controlar cualitativa y cuantitativamente la construcción y la calidad de lo edificado (control de calidad).
- Verificar la recepción en la obra de los productos de construcción, ordenando la realización de ensayos y pruebas.
- Colaborar en la elaboración de la documentación de la obra ejecutada (libro del edificio) y aporta los resultados del control realizado.
- Conciliar y elaborar acta de vecindad en obras
- Dirigir la ejecución material de la obra comprobando los replanteos, los materiales y la correcta ejecución y disposición de los elementos constructivos y de instalaciones, de acuerdo con el proyecto y con las instrucciones del director de la obra.
- Velar por la seguridad y salvaguarda de los equipos asignados a su puesto de trabajo para el desarrollo de sus funciones.

IV. CONOCIMIENTOS BASICOS O ESENCIALES

- Normatividad sobre el plan de ordenamiento territorial
- Normatividad en medio ambiente y recursos no renovables
- Formulación y evaluación de proyectos
- Herramientas ofimáticas
- Normatividad sobre estudios diseños y consultorías

V. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA

- Profesional en ingeniería civil y/o arquitectura.
- Título de posgrado en áreas relacionadas con la funciones del cargo.
- Experiencia profesional mínima de un año.

VI. COMPETENCIAS COMUNES

- Pensamiento crítico.
- Toma de decisiones.
- Trabajo en equipo.
- Relaciones interpersonales.
- Administración del tiempo.

VII. COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES

- Responsabilidad
- Honestidad
- Disciplina
- Organización

PRIAR S.A.S.

MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES

I. IDENTIFICACIÓN

NIVEL:	OPERATIVO
DENOMINACION DEL EMPLEO:	RESIDENTE DE OBRA
CODIGO:	
GRADO:	3
DEPENDENCIA	DIRECCION TECNICA
CARGO DEL JEFE INMEDIATO	DIRECTOR DE OBRA

II. PROPÓSITO PRINCIPAL

Supervisar, revisar, vigilar y controlar las obras en busca de anomalías del proyecto en ejecución aplicando acciones correctivas cuando sea necesario.

III. DESCRIPCION DE FUNCIONES ESENCIALES

- Tomar decisiones técnicas correspondientes y necesarias para la corrección de errores en la ejecución en consenso con sus superiores.
- Reportar semanalmente informe de avances y gastos.
- Realizar presupuestos para ejecuciones.
- Seguir paso a paso las obras en ejecución.
- Realizar seguimiento a requisitos ambientales.
- Realizar seguimientos a requisitos técnicos y administrativos.
- Realizar informes de requisitos para el órgano contratante.
- Apoyar a técnicos en las obras.
- Apoyar al director de obra en el reclutamiento, selección y contratación de personal.
- Apoyar administrativamente el seguimiento al personal operativo en cuanto a horarios de trabajo y seguridad laboral.

<ul style="list-style-type: none"> • Velar por la seguridad y salvaguarda de los equipos asignados a su puesto de trabajo para el desarrollo de sus funciones.
IV. CONOCIMIENTOS BASICOS O ESENCIALES
<ul style="list-style-type: none"> • Normatividad sobre el plan de ordenamiento territorial • Normatividad en medio ambiente y recursos no renovables. • Formulación y evaluación de proyectos • Herramientas ofimáticas • Normatividad sobre estudios de diseños y consultorías
V. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA
<ul style="list-style-type: none"> • Profesional en ingeniería civil y/o arquitectura. • Sin experiencia.
VI. COMPETENCIAS COMUNES
<ul style="list-style-type: none"> • Pensamiento crítico. • Toma de decisiones. • Trabajo en equipo. • Relaciones interpersonales. • Administración del tiempo. • Pensamiento ético.
VII. COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES
<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad. • Honestidad. • Disciplina. • Organización.

PRIAR S.A.S.

MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES

I. IDENTIFICACIÓN

NIVEL:	OPERATIVO
DENOMINACION DEL CARGO:	OPERARIO
CODIGO:	
GRADO:	3
DEPENDENCIA	DIRECCION TECNICA
CARGO DEL JEFE INMEDIATO	RESIDENTE DE OBRA

II. PROPÓSITO PRINCIPAL

Trabajar bajo la dirección del director y residente de obra para asegurar que los objetivos del proyecto se alcancen utilizando las técnicas, materiales y herramientas necesarias para asegurar el correcto acabado de dichas estructuras físicas.

III. DESCRIPCION DE FUNCIONES ESENCIALES

- Construir y reparar paredes, pisos, pasillos, techos, aceras y cañerías.
- Abrir y/o cavar huecos y surcos.
- Preparar mezclas de cemento y arena para conformar el material de construcción carga y trasladar materiales, tales como: arena lavada y/o amarilla, granzón, yeso y cal.
- Montar y desmontar andamios y escaleras.
- Limpiar y organizar palas, picos, barras, cucharas, cepillo para frisar, espátulas, palustres, brochas, carretillas y otras herramientas utilizadas.
- Preparar el terreno y espacio donde se efectuará el trabajo.
- Cargar y organizar listones, viguetas, vigas, clavos, alambres, martillos y demás implementos de albañilería, ayudado por el personal asignado.
- Colar la arena según las necesidades del trabajo.
- Estimar el tiempo y material requerido para realizar el trabajo.

<ul style="list-style-type: none"> • Llevar el control del material y equipo utilizado. • Coordinar operativos de trabajo según instrucciones del supervisor inmediato. • Elaborar reportes periódicos de las tareas asignadas. • Mantener limpio y en orden equipos y sitio de trabajo. • Cumplir con las normas y procedimientos de seguridad integral establecidos por la organización. • Realizar cualquier otra tarea afín que le sea asignada. • Cumplir a cabalidad con el plan de obra. • Velar por la seguridad y salvaguarda de los equipos asignados a su puesto de trabajo para el desarrollo de sus funciones.
IV. CONOCIMIENTOS BASICOS O ESENCIALES
<ul style="list-style-type: none"> • Albañilería, construcción y mantenimiento de edificaciones. • Cálculos y medidas. • Instrumentos de medición. • Preparación de mezclas. • Normas de Higiene y Seguridad Integral.
V. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA
<ul style="list-style-type: none"> • Educación básica primaria. • Experiencia laboral específica mínima de un año (1).
VI. COMPETENCIAS COMUNES
<ul style="list-style-type: none"> • Creatividad. • Trabajo en equipo. • Administración del tiempo.
VII. COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES
<ul style="list-style-type: none"> • Relaciones humanas. • Respeto. • Responsabilidad. • Disciplina.

PRIAR S.A.S.
MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES

I. IDENTIFICACIÓN

NIVEL:	GERENCIAL
DENOMINACION DEL EMPLEO:	GERENTE GENERAL.
CODIGO:	
GRADO:	1
DEPENDENCIA	GERENCIA
CARGO DEL JEFE INMEDIATO	JUNTA DE DIRECTIVA

II. PROPÓSITO PRINCIPAL

Administrar con eficacia y eficiencia la organización, a través de planes y proyectos mediante la aplicación de estrategias y técnicas modernas de gestión que viabilicen el logro de los objetivos, en concordancia con los lineamientos de la visión y misión organizacional.

III. DESCRIPCION DE FUNCIONES ESENCIALES

- Representar legalmente la empresa
- Dirigir las actividades administrativas, financieras y presupuestales requeridas para el desarrollo del objeto de la organización y de acuerdo con la normatividad vigente.
- Ejecutar los acuerdos de la junta directiva.
- Dirigir las actividades de PRIAR S.A.S ejecutando las políticas organizacionales, los procesos y los programas operativos.
- Participar en las juntas directivas.
- Nombrar, promover, suspender y despedir de acuerdo a las disposiciones legales vigentes a los empleados de PRIAR S.A.S cuando sea necesarios.
- Revisar evaluar y tomar decisiones frente a los estados financieros de la organización de acuerdo con los estándares establecidos.

<ul style="list-style-type: none"> • Celebrar contratos con personas naturales y/o jurídicas, así como con entidades públicas o privadas, nacionales o extranjeras, necesarios para el cumplimiento del objeto y funciones de la organización. • Aprobar la estructuración técnica, legal y financiera de los proyectos a cargo de la organización, de acuerdo con las necesidades establecidas y la normatividad vigente. • Definir las políticas de comunicación dar las instrucciones para que estas se cumplan de manera integral y coherente de acuerdo con las necesidades y orientación establecida por la empresa. • Crear y organizar con carácter permanente o transitorio dependiendo la necesidad, comités y grupos internos de trabajo para el adecuado cumplimiento de los objetivos y misión institucional de conformidad con las necesidades de la organización. • Ordenar los gastos y celebrar los contratos de la empresa que se requieran para el cumplimiento de sus funciones en el marco de la normatividad vigente. • Coordinar la relación de alianzas estratégicas y convenios especiales para la prestación de servicios y la ampliación del portafolio y su capacidad contractual. • Cumplir y hacer cumplir las decisiones de la junta directiva de acuerdo con los lineamientos establecidos. • Presentar a la junta directiva, con la periodicidad que esta determine, los informes sobre el cumplimiento de los objetivos de los proyectos a cargo de la empresa y las propuestas para el mejor desempeño de los mismos de acuerdo con lo establecido en los términos y condiciones de los contratos y en el marco del desarrollo organizacional. • Las demás funciones y responsabilidades que le sean asignadas por la junta directiva.
IV. CONOCIMIENTOS BASICOS O ESENCIALES
<ul style="list-style-type: none"> • Principios legales y constitucionales. • Normatividad sobre contratación pública. • Plan nacional, departamental y municipal de desarrollo. • Manejo de herramientas ofimáticas. • Gestión de empresas.
V. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA
<ul style="list-style-type: none"> • Profesional en administración de empresas, ingeniería civil y/o arquitectura • Título de posgrado en áreas relacionadas con la funciones del cargo. • Experiencia profesional mínima de tres (3) años.
VI. COMPETENCIAS COMUNES
<ul style="list-style-type: none"> • Pensamiento crítico. • Pensamiento estratégico. • Toma de decisiones. • Trabajo en equipo. • Relaciones interpersonales. • Dirección

<ul style="list-style-type: none"> • Empoderamiento
VII. COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES
<ul style="list-style-type: none"> • Relaciones humanas. • Responsabilidad. • Honestidad. • Eficiencia. • Disciplina. • Respeto. • Legal. • Manejo de poder.

<p>PRIAR S.A.S.</p> <p>MANUAL ESPECIFICO DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES</p>	
I. IDENTIFICACIÓN	
NIVEL:	OPERATIVO
DENOMINACION DEL EMPLEO:	HSEQ

CODIGO:	
GRADO:	4
DEPENDENCIA	DIRECCION TECNICA
CARGO DEL JEFE INMEDIATO	DIRECTOR DE OBRA
II. PROPÓSITO PRINCIPAL	
Supervisar, revisar, vigilar y controlar las obras en busca de anomalías del proyecto en ejecución aplicando acciones correctivas cuando sea necesario.	
III. DESCRIPCION DE FUNCIONES ESENCIALES	
<ul style="list-style-type: none"> • Verificar diariamente que el personal en obra (directos, contratistas, subcontratistas y visitantes) tengan al día afiliación al SGRL, el uso de EPP y cumplimiento de normas de seguridad dentro de la obra. • Realizar charlas al personal de obra sobre seguridad industrial y salud laboral. • Liderar ejercicios de calistenia al iniciar la jornada laboral. • Identificar al personal en obra con carnets. • Llevar diariamente registro de asistencia en obra y ausentismo. • Realizar inducción de seguridad a cada uno de los trabajadores que ingresen nuevos en obra. • Realizar llamados de atención escritos a los trabajadores y reportar al residente de obra. • Recibir reporte de accidentes de trabajadores realizando investigación y caracterización para formular planes de acción y mejoramiento. • Llevar registro de las contingencias de carácter laboral e informar semanalmente al residente de obra. • Velar por la seguridad y salvaguarda de los equipos asignados a su puesto de trabajo para el desarrollo de sus funciones. 	
IV. CONOCIMIENTOS BASICOS O ESENCIALES	
<ul style="list-style-type: none"> • Normatividad sobre el plan de ordenamiento territorial. • Normatividad en medio ambiente y recursos no renovables. • Formulación y evaluación de proyectos. • Herramientas ofimáticas. • Sistemas de gestión de calidad. • Sistemas de seguridad y salud en el trabajo. 	
V. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA	
<ul style="list-style-type: none"> • Estudios de seguridad industrial y salud laboral. • Experiencia específica mínima de un (1) año. 	

VI. COMPETENCIAS COMUNES
<ul style="list-style-type: none">• Pensamiento crítico.• Toma de decisiones.• Relaciones interpersonales.• Administración del tiempo.
VII. COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES
<ul style="list-style-type: none">• Responsabilidad.• Honestidad.• Disciplina.• Organización.